中国情境人力资源管理理论与实务系列

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理

（第3版）

颜爱民　方勤敏 ◎主编





说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



中国情境人力资源管理理论与实务系列

人力资源管理（第3版）

主　编　颜爱民　方勤敏



内 容 简 介

本书共分3篇14章，系统讲述人力资源管理的相关内容，内容涵盖人力资源管理概述、人力资源相关经济理论、组织与人力资源管理、文化与人力资源管理、人力资源规划、工作分析、员工招聘、绩效管理、薪酬、人才资源开发与培训、激励、劳动关系、战略人力资源管理以及国际人力资源管理。本书具备大量实际应用案例，注重学生实际应用能力的培养，可作为普通高等学校管理类专业教材，也可供企业管理人员参考阅读及作为社会培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 颜爱民, 方勤敏主编. —3版. —北京：北京大学出版社，2017.12
（中国情境人力资源管理理论与实务系列）
ISBN 978-7-301-27791-1

Ⅰ. ①人…　Ⅱ. ①颜… ②方…　Ⅲ. ①人力资源管理—高等学校—教材　Ⅳ. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第282781号

书　　名　人力资源管理（第3版）
Renli Ziyuan Guanli
著作责任者　颜爱民　方勤敏　主编
责任编辑　王显超　刘　丽
数字编辑　陈颖颖
标准书号　ISBN 978-7-301-27791-1
出版发行　北京大学出版社
地　　址　北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址　http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱　pup_6@163.com
电　　话　邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者　北京大学印刷厂
经 销 者　新华书店
787毫米×1092毫米　16开本　31印张　745千字
2007年8月第1版　2011年7月第2版
2017年12月第3版　2017年12月第1次印刷
定　　价　68.00元

编委名单

主　编　颜爱民（中南大学教授，博士生导师）

方勤敏（中南林业科技大学教授，博士生导师）

副主编　帅建华（东莞理工学院教授，博士）

陈明淑（中南大学副教授，博士）

李小娟（湖南财政经济学院副教授、博士后）

刘保平（南华大学副教授、博士）

参　编（按姓氏笔画排列）

刘晓艳（中南林业科技大学副教授）

刘黔川（桂林理工大学副教授）

扶缚龙（长沙理工大学讲师，博士）

张卫枚（湖南城市学院副教授）

胡　宁（长沙理工大学教授，博士）

龚志周（东莞理工学院副教授，博士）

彭文辉（中南大学副教授，博士）

廖化化（长沙学院讲师，博士）

第 3 版前言

Preface

本书第 1 版自 2007 年 8 月出版以来，被国内众多高校选定为人力资源管理专业本科生专业课教材，也有部分著名高校将其定为经济管理类研究生和 MBA、EMBA 指定教材或教学参考书，使本书快速进入国内众多同行专家和学生的视野，同时也有幸得到国内同行对本书的大量支持鼓励和批评指正。有些高校同行专门给我发电子邮件探讨本书在教学过程中的使用心得，并提出了改进意见，令人感动。虽然使用本书的高校越来越多，赞美和鼓励不少，源于信任的责任和压力也越大。我们从本书第 1 版就开始收集来自教学一线的教师和学生的各种反馈意见，综合起来主要是：篇幅过长、内容太多、理论偏深、操作性案例尚待加强、版式不够美观、存在错别字和印刷错误等。感谢出版社再次提出第 3 次修订改版的要求，使我们有机会进一步弥补遗憾，感恩高校同行和同学们的关爱和信任。

本书第 3 版修订酝酿始于 2014 年 4 月，第一次正式修订会议于 2015 年 7 月 15 日在中南大学举行，会议研究分析了原书的优势和存在的问题，确立了继续保留了第 2 版“教学导向、学术支持、团队协作、责任保障、本土特色”的修订原则，明确了写作范式和分工，制订了修订的工作流程和计划。我们经过了主编会议确定修订意见、作者自我修改、交叉审阅、副主编审改、主编审定共五个环节，按照严格的控制流程完成了对本书每个章节的修订，其间主编、副主编多次碰头协商研讨，力图将原书稿的问题发掘得最多，将新书稿的问题减到最少。

为了压缩篇幅、补充新的知识点、增加阅读材料、加强实用性案例，本次修订对原稿进行了仔细的删改。修订部分章节增加了阅读小材料，补充并更新了部分应用案例，增加了知识链接，修订、更新了部分案例研讨题和复习思考题，全书每个章节的知识内容都做了较大的更新，压缩了理论部分，强化了应用指导内容。

全书的写作分工如下：

第 1 章　颜爱民（中南大学）、方勤敏（中南林业科技大学）

第 2 章　陈明淑（中南大学）

第 3 章　颜爱民（中南大学）、廖化化（长沙学院）

第 4 章　颜爱民（中南大学）、帅建华（东莞理工学院）

第 5 章　方勤敏（中南林业科技大学）

第 6 章　刘保平（南华大学）

第 7 章　刘晓艳（中南林业科技大学）

第 8 章　李小娟（湖南财政经济学院）

第 9 章　彭文辉（中南大学）

第 10 章　刘黔川（桂林理工大学）

第 11 章　颜爱民（中南大学）

第 12 章　扶缚龙（长沙理工大学）、胡宁（长沙理工大学）

第 13 章　方勤敏（中南林业科技大学）、张卫枚（湖南城市学院）

第 14 章　帅建华（东莞理工学院）、龚志周（东莞理工学院）

本次的秘书工作由我的博士研究生肖遗规和方勤敏教授的硕士研究生刘香同学担任，修订过程的大量组织、文字校订和排版工作均由这两位同学完成，辛劳甚多。教材的修订完善总是一个动态优化的过程，恳请各位同仁和读者对教材提供宝贵意见，以利于进一步完善。

颜爱民

2017 年 5 月 4 日

于长沙岳麓山中南大学工作室



资源索引



目录
Contents

第 1 篇　人力资源管理原理篇

第 2 篇　人力资源管理实务篇

第 3 篇 人力资源管理动态篇

第 1 篇

人力资源管理原理篇

第1章

人力资源管理概述

教学目标

- 了解人力资源管理的渊源、演变过程与相关理论
- 掌握人力资源管理的特征及内涵
- 基本把握中外人力资源管理的发展趋势

教学要求

- 简述中西方人力资源管理的渊源和演变过程
- 掌握人力资源管理的定义、内涵、特征等基础知识
- 掌握中国人力资源管理的基本特征及基本发展趋势
- 根据中外人力资源管理的基本发展趋势分析一个组织所处的人力资源管理阶段



“难招”和“难找”

在儒商俱乐部的一次座谈会上，众多企业家感叹人才难找，人才难留；而在MBA的案例研讨会上，众多青年才俊感叹找不到识人的伯乐，找不到合适的舞台。在中国，到处都是企业，组织单位人才济济，但内耗非常严重。在很多民营企业里，人才奇缺，企业发展严重受制。如何解决这些问题?

Y教授认为人员的配置应当以人力资源市场信号为指导，在较为规范的市场环境下，人力资源的供应者可以通过众多的市场中介和其他信息通道获取需求信息。企业也可通过市场机制在较大的范围内遴选自己需要的人才。市场的价格机制、竞争机制都是比较有效的，市场要素能便捷地流动，人力资源的供求双方通过博弈实现合理配置，这样人才的闲置浪费损失小，企业也能及时找到所需的人才。

目前，中国人力资源市场发展远远滞后于其他要素市场，一方面，市场主体自身有缺损，未能真正市场化，全民、集体等职工身份，单位、行业、地区壁垒、户口等非市场因素严重阻碍着人力资源市场化的进程。另一方面，人力资源市场的制度、法律体系刚刚起步，市场机制尚处在初创时期，人力资源的优化配置机制尚需一段时间才能完全建立。从供应方看，人不能尽其才，不能实现自我价值，抱憾者甚众。从需求方看，不得其才，贻误事业、丧失机会者不少。我们只有通过共同的努力，来建设良好的中国人力资源市场体系，从根本上解决“难招”和“难找”这一难题，这是中国市场经济发展的重要课题。

我国人力资源市场机制刚刚起步，尚未健全，导致市场的配置功能不到位，从而使得求职者找不到识人的伯乐，而企业也不能找到合适的千里马。因此，要想彻底摆脱人员难招、工作难找的困境，最重要的是要健全人力资源市场机制。

（资料来源：颜爱民，等.人力资源管理理论与实务[M].长沙：中南大学出版社，2004.）

在管理学众多的领域中，人力资源管理最具文化亲缘性，同时也最具创新难度。我国的人力资源管理从引进到融合创新，变成适合中国文化背景、中国经济特征的实用型操作技术，是一个漫长而艰苦的再创造过程。国内众多的学者、企业家为此做出了艰巨的努力，取得了显著的成就。但是，真正中国化的人力资源管理理论和技术大厦的竣工尚需时日。

工业经济自身发展过程中蕴藏的效率高增长机制，使得物力资本的主导稀缺地位快速下降，人力资本正日益上升为主导稀缺资源，成为竞争要素的焦点。以物力资本为核心的管理理论和技术体系，正由于其对象角色的变化而面临严峻的挑战。人力资源管理的研究，是对整个管理学科的研究和发展，将产生越来越重要的影响。

1.1　人力资源管理的渊源和演变

人力资源管理作为全新的管理理论和实践在西方始于 20 世纪 60 年代的美国，而在我国则是 20 世纪 80 年代才兴起，但其理论渊源则可追溯到近代乃至整个古代文明发展史。随着多年来的不断发展，人力资源管理理论与实践也处在不断的演变过程中。

1.1.1　人力资源管理的渊源

1. 西方人力资源管理渊源

1) 泰勒科学管理中的人力资源管理萌芽

1911 年，泰勒 (Taylor) 的《科学管理原理》问世，标志着现代管理科学的诞生。"设置一个制定定额的部门"，可以认为是最早设置的人力资源管理职能部门；实行"差别计件工资制"，这是工作分析和劳动定额的雏形；建立"管理日工工人制度——对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快 捷、技能及准确程度方面作出系统和细致的记录，根据这些记录不断地调整他的工资"，可认为是早期的绩效考核制度。

2) 霍桑实验引发对人的认知突破

霍桑实验第一阶段从 1924 年 11 月至 1927 年 4 月，当时的实验假设是"提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高"。可是经过两年多实验发现，照明度的改变对生产效率并无影响。从 1927 年至 1932 年，以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。通过"福利实验""访谈实验""群体实验"等一系列实验，得出了突破性的实验成果。

福利实验中并没发现福利待遇与生产效率提升的持续稳定关系，反而发现导致生产效率上升的主要原因是：参加实验的光荣感及成员之间良好的相互关系。访谈实验意外发现：访谈本身成为提高生产效率的重要途径。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄的机会，发泄过后心情舒畅，士气高涨，使产量也得到了提高。群体实验导致了非正式群体的发现：认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用。

同时相关重要理论发现：如"社会人理论"——经济因素只是第二位的东西，社会交往、他人认可、归属某一社会群体等社会心理因素才是决定人工作积极性第一位的因素。"士气理论"——工人的满意感等心理需要的满足才是提高工作效率的基础，工作方法、工作条件之类的物理因素只占第二位。"非正式群体理论"——在正式工作群体之中还存在着自发产生的非正式群体，非正式群体有着自己的规范和维持规范的方法，对成员的影响远比正式群体大，管理者不能只关注正式群体而无视或轻视非正式群体及其作用。"人际关系型领导者理论"——领导者应该理解工人各种逻辑的和非逻辑的行为，善于倾听意见和进行交流，培养一种在正式群体的经济需要和非正式群体的社会需要之间

维持平衡的能力，使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

霍桑实验是管理学对“人”本质认知的一次重要趋近，是人力资源管理从萌生到诞生的一次重要理论突破。

3) 工业心理学开辟了心理学和社会学研究成果在人力资源管理应用的广阔空间

1912 年，孟斯特伯格 (Munsterberg) 出版了《心理学与工业效率》(*Psychology and Industrial Efficiency*) 一书，首次将心理学的理论和技术系统地导入人力资源管理研究领域，开创了“工业心理学”研究领域，为随后行为科学理论的产生和发展奠定了基础。

孟斯特伯格指出：“我们绝不要忘记，通过将来的心理上的适应和通过改善心理条件来提高工作效率，不仅符合厂主的利益，而且更符合职工的利益，他们的劳动时间可以缩短，工资可以增加，生活水平可以提高。”可以用心理测验来选拔雇员，用学习理论来评价培训方法的开发，对人类行为进行研究以便搞清什么方法对于激励工人是最有效的。他还指出科学管理与工业心理学二者都是通过科学的工作分析，以及通过使个人技能和能力更好地适合各种工作的要求，以提高生产率。上述研究对于我们今天的甄选技术、员工培训、工作设计和激励仍有重要的影响。

4) 激励理论开始窥探人的思想和行为内在机理

20 世纪 50 年代到 70 年代，激励理论得以蓬勃发展。激励 (motivating)，就是为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。应从如下四个方面把握该定义：① 激励是有目的性的；② 激励通过影响人们的需要或动机来强化、引导或改变人们的行为；③ 激励是一个持续反复的过程；④ 激励方式的多样性。

20 世纪 50 年代是激励理论发展卓有成效的阶段，这一时期形成的三大激励理论都对人事管理理论和实践产生了重要影响。这 3 大理论分别是马斯洛 (Maslow) 的需要层次理论、麦克里格 (McGregor) 的 X 理论和 Y 理论，以及赫茨伯格 (Herzberg) 的激励－保健双因素理论。

5) 人力资源的提出

“人力资源”最早、最系统地提出与界定者是当代著名的管理学家彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker)，他于 1946 年在《公司的概念》一书中提出了“人力资源”一词；于 1954 年在《管理的实践》这部学术著作里提出了管理的 3 个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员以及管理员工和他们的工作。他认为“人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是他是人，并且是经理们必须考虑的具有‘特殊资产’的资源”，“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”

阅读材料



彼得·德鲁克

6) 人力资源管理的形成

1960 年，西奥多·舒尔茨 (Theodore Schultz) 教授发表了《论人力资本投资》(*Investment in human capital*) 一文，标志着人力资本理论的诞生，他指出，完整的资本概念应该包括物力资本和人力资本两方面，人力资本和物力资本在投资收益率上是有差别的，人力资本的收益率高于后者；教育是人力资本形成的主要来源。

2. 中国人力资源管理渊源

中国悠久的“人治”历史积累了深厚的“治人”之道。由于中国文化“重理轻法”的特征和当时社会经济与生产生活水平，决定了中国传统人力资源管理思想博大精深，而方法技术言简意赅，甚至无“法”可依的特点。《四书》《五经》《资治通鉴》等，都可视为深邃的人力资源管理经典，“半部《论语》治天下”，然而真正能读懂《论语》的人却不多；《老子》五千言囊括了所有治国安邦之理，但真正参透却颇为不易。中国的古代经典可谓字字珠玉，中国文化的传承讲究体悟，不拘“名相”，不拘文字，强调参悟。而参悟实质上是主、客体的互动过程，对学习者自身的知识和历练依赖极强，“皓首穷经”揭示了这一过程的渐进性和艰难性。这些特点决定了学习中国古代人力资源管理必须遵循“学习→体会→实践→再学习”的路径，参照古人提倡的“格物致知”之理，循序渐进才能日有所得，终有所成。

中国儒家文化早就提出了“为政在人”“为政之要，唯在得人”“明政无大小，以得人为本”“历代治乱不同，皆系用人之得失”等积极主张。孟子最先在孔子“仁爱”思想的基础上，提出了“仁政”的治国理念，这是最早的“人本主义”思想。孔子的“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动”(《论语》) 思想，实质上规定了人们的等级和序列规则，可视为人力资源制度管理的源头，道家的“不言之教”“无为而无不为”的思想揭示了管理者和被管理者之间的深刻内在关联规律，“我自无欲而民自正”为历代明君贤臣奉为治理天下之圭旨。

《孙子兵法》中的三条著名的用人原则：“修道保法”“求之于势，不责于人”“令之以文，齐之以武”。孔明《将苑》中提出的将领道德修养、君主与将领的关系、将领的用人之道、将领的军事素质、严明军纪等问题，都蕴含着深邃的人力资源思想。

1.1.2 人力资源管理的演变过程

1. 迈尔斯的人力资源模式理论

在 1965 年，雷蒙德 • 迈尔斯 (Raymond E. Miles) 在《哈佛商业评论》中提出了“人力资源”的概念。迈尔斯关于管理态度的调查显示大多数经理在对下属的管理中倾向于使用人事关系的管理模式，而且还倾向于要求他们的主管使用迈尔斯所提出的人力资源模式来对他们进行管理。他还建议在管理中用人力资源来代替员工的概念。

人力资源模式理论，指导管理人员如何充分满足员工的经济需求。该理论认为，管理人员应把员工作为单个的人，要关心员工的福利和幸福。简单地讲，就是通过沟通，使员工确信对组织来说他们是非常重要的；另外，迈尔斯的这一理论是对麦克里格、李科特 (Likert) 等人理论的综合，他也认为员工的经验和知识对组织具有很大的价值。员工参与和人力资源的充分利用，都能达到改进决策和自我控制的目的，从而实现提高员工生产力和工作满意度的目标。

2. 20 世纪七八十年代的人力资源管理理论

作为经理培训组织的美国管理协会 (AMA) 于 1972 年出版了由达萨特尼 (R.L.Desatnik) 编著的《改革人力资源管理》一书。在书中，达萨特尼克强调了员工的需

求、兴趣、期望与组织目标之间的一致性，以及“在组织中，人是最重要的资源”的观点。美国管理协会也变成了人事经理协会，它开始致力于提高人事经理的作用和重要性。在20世纪70年代中后期至80年代早期，由于有效的人力资源管理活动对组织的重要性日益增加和组织心理学、组织行为学的发展，人力资源管理再次引起了人们的高度关注。这一时期的人力资源管理理论主要集中在讨论如何实施有效的人力资源管理活动，以及通过对员工行为和心理的分析来确定其对生产力和工作满意度的影响，从而使人力资源管理更加关注员工的安全与健康。

20世纪70年代中期，人力资源管理的定义发生了变化，“人力资源管理”一词已为企业所熟知，在大多数教科书里，人力资源管理的定义变得与人事管理所做的工作非常接近。相当一部分作者(通常是传统的人事管理或人际关系学者)在教科书中把人力资源管理和人事管理等同起来。

彼得森(Peterson)和翠西(Tracy)在1979年的《人力资源系统管理》一书中对此理论做了进一步的阐述。他们认为人力资源管理或人际和工业关系在一个确定的企业都包含这样一些活动：招聘、甄选、绩效评估、薪酬和员工(含管理人员)开发以及劳资谈判。然而，关于这一学科究竟应该称为人事管理还是人力资源管理的问题，他们没有给出明确的答案。随后，海勒曼(Henneman)、施瓦伯(Schwab)、弗塞姆(Fossum)和戴尔(Dyer)等人用“人事/人力资源管理”这一名称解决了这个问题。人力资源管理等同于人事管理，人事部的传统职能已经变成人力资源管理的重要特征之一。在被调查的很多教科书中，人力资源管理被定义为：“人力资源管理也称人事管理，主要是研究管理人员尤其是人力资源管理人员所从事的工作或应该承担的工作。”

1992年，斯托瑞(Storey)通过对人力资源管理的内在特征分析了人事管理与人力资源管理的差异。本书对人事管理和人力资源管理之间的不同点做出如下归纳，详见表1-1。

表1-1 人事管理与人力资源管理的区别

	传统的人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以事为中心，主要工作为管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等	以人为中心，将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动、创造性地开展工作
管理形式	静态管理：员工进厂，培训上岗，被动性工作，自然发展	动态管理：强调整体开发。根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计；不断培训，不断进行横向及纵向岗位或职位调整，量才使用，人尽其才
管理方式	采取制度控制和物质刺激手段	注重人性化管理。考虑人的情感、自尊与价值，以人为本。多激励，少惩罚；多表扬，少批评；多授予，少命令。发挥个人特长，体现个人价值
管理策略	就事论事。侧重近期、当前	注重人力资源整体开发、预测与规划。根据组织长远目标制定人力资源的开发战略措施。实现战术与战略性结合
管理技术	照章办事，机械呆板	追求管理的科学性和艺术性。采取新技术和方法，完善考核系统、测评系统等科学手段

（续）

	传统的人事管理	现代人力资源管理
管理体制	被动型：按部就班，强调按领导意图办事	主动开发型：根据组织现状、未来，有计划、有目标地开展工作
管理手段	人工为主，手段单一	应用软件系统，由计算机生成信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等结果，准确地提供决策依据
管理参与者	人事专职干部	人事干部和直线干部的共同参与
管理着眼点	为企业服务，以提高生产率为宗旨	既服务于企业又服务于员工，谋求组织和个人的共同发展
管理地位	执行为主，很少参与决策	处于决策层，直接参与企业的计划与决策

20 世纪 80 年代初，彼得 • 德鲁克和巴克关于人力资源管理的特征被重新提了出来。在这一时期，经过认真的思考，许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动，并以此来解决以前在员工关系方面所忽视的一些问题。为了建立这种一般理论，他们提出把人力资源管理和组织的战略计划作为一个整体来加以考虑，这个战略计划的目的是提高组织的绩效，人力资源管理则成为这一计划中的一个重要组成部分。

1982 年，逖凯 (Tichy)、弗布鲁姆 (Fombrum) 和戴瓦纳 (Devanna) 等人按照该思想最早提出了战略人力资源管理理论。随后，贝尔德 (Baird)、麦休拉姆 (Meshoulam) 和戴盖乌 (Degive) 于 1983 年，布兰克 (Bu-rack) 于 1985 年，戴尔 (Dyer) 于 1984 年和 1993 年都相继提出了这一理论的基本思路。他们认为战略人力资源管理和人事管理的根本区别在于人力资源管理活动计划的制订必须和组织的总体战略计划相联系。

最有影响的战略人力资源管理理论源于比尔 (Beer) 等人于 1984 年出版的《管理人力资本》，他们认为，应在组织中统一管理个体的不同方面，人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政管理等学科的特点。他们指出人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究。因而，人力资源管理的应用领域也更为广泛。同时他们也把工作系统设计作为人力资源管理的一个重要领域而加以讨论。比尔等人认为，在决定人力资源管理政策时应从 4 个方面加以选择：①员工影响；②人力资源流动，包括组织内和组织外的流动；③报酬制度；④工作系统。

在比尔等人的理论中，主要强调了组织在战略计划中的员工投入和一致性，以及加强不同政策之间的联系，从而形成一个紧密团结的整体。与传统的人事管理特征相比较，比尔等人的理论更注重成本效应和竞争力，甚至将它们看成是人力资源管理仅有的几个产出。

3. 20 世纪 90 年代以来的人力资源管理理论

在 20 世纪的最后 10 年中，人力资源管理最重要的变化就是把人力资源看成组织的战略贡献者。人力资源管理已经从行政管理、事务管理向战略管理方向发展，它在组织战略管理中的作用正在取代原有的行政性和事务性管理的作用。人力资源管理已经逐步变成为战略人力资源管理。

随着全球竞争性、不确定性和不稳定性的加剧，许多企业开始参与全球性的竞争。

面临这种巨大的挑战和机遇，跨国公司如何才能有效地参与这种竞争呢？战略国际人力资源管理的研究应运而生，它是指跨国公司的战略活动所产生的人力资源管理的问题、作用、政策和实践，以及他们对这些公司国际战略目标的影响。根据亨那特 (Hennart) 和法塔克 (Phatak) 的理论，跨国公司的战略组成中有两个主要的部分对战略人力资源管理具有影响，这就是内部单位的联系和内部运作。

经济全球化和管理国际化也同样使众多管理学者将研究方向从人力资源管理战术研究转向人力资源管理战略研究，国内和地区的人力资源管理研究转向国际人力资源管理研究。在国际环境下的人力资源管理，尤其是在跨国组织中的人力资源管理问题已经引起了研究人员越来越大的兴趣。近 10 年来，国际人力资源管理理论和实践的研究有了很大的发展。在这些研究和实践中，研究人员和实际工作者在“趋同”和“趋异”的研究方法中徘徊良久。许多学者认为，在国际人力资源管理中主要是采取“趋同”的方法，如把那些在美国取得成功的理论应用到国际环境中去。这种想法正在被“趋异”的方法所代替，即承认各个地区、国家在人力资源管理问题上的差异性，认识到在国际环境的人力资源管理中，巨大的文化差异所造成的影响以及由不同文化所引起的不同看法和需求。瑞克斯 (Ricks)、托勒 (Toyne) 和马丁奈兹 (Martinez) 等人在 1990 年就指出，在国际人力资源管理中必须考虑和国内人力资源管理不同的方面，包括不同文化形式和社会价值之间的相互作用，从一种文化到另一种文化的管理适应性问题，现存的法律和经济差异以及由于社会文化差异产生的不同的学习风格和应变方式。

Bowen 和 Ostroff (2004) 提出“人力资源管理强度”的概念，认为企业在重视人力资源管理措施的同时，还应该重视各项措施的实施过程。也就是说，要想提高人力资源管理活动的质量，仅仅关注人力资源管理的内容选择是不够的，还应该通过有效的人力资源管理过程保证人力资源管理措施的高效执行。事实上，人力资源管理措施能否有效地被员工感知和认可，并在员工内部形成共同的信念和认同感，是人力资源管理能否最终取得成功的重要标志。

近年来，人力资源管理理论研究的发展和关注重点的变化，正是对高度动态不确定性环境的积极反应。人力资源管理理论研究的主要新进展主要集中在管理者职业化胜任素质研究、员工敬业度研究、工作 - 家庭冲突研究、雇佣关系研究和跨文化管理研究五个方面。理论发展的目的是更好地指导实践，人力资源管理理论的发展也始终是为了应对和满足变化着的人力源管理实践的需要，理论的发展只有与实践的需要良好匹配，才能够更好地促进经济社会和企业管理的发展。

1.2 人力资源管理的内涵及特征

1.2.1 人力资源管理的特征

1. 人力资源的主要特征

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊种类，既有质、量、时、空的属性，也有

自然的生理特征。

1) 生物性

人首先是一种生物，是有生命的“活”资源，与人的自然生理特征相联系。人力资源潜藏在一个个有生命力的个体中。人类社会全部人力资源只不过是个体人力资源的集合。人的最基本的生理需要带有某些生物性的特征。在管理中，首先要了解人的自然属性，根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。松下幸之助也认为“应以人性为出发点，因此而建立的经营理念及管理方法，必然正确且强而有力”。

2) 再生性

人口再生产是人口不断更新，人类自身得以延续和发展的过程。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性。除了遵守一般生物学规律之外，还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

3) 能动性

人区别于自然界其他生物的根本标志之一是因为人具有能动性，能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中，人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有能动性，所以说人是生产力中最活跃的因素。

4) 两重性

人力资源具有角色两重性：既是投资的主体，又是投资的目标；一切活动源于人，又归于人，既是生产者，又是消费者。两重性使得一切针对人的管理活动既要体现手段性，又要体现目标性，如要求我们既要重视对人口数量的控制，更要重视人力资源的开发和培养。这一点很容易出错，尤其容易忘记目的性，应特别注意。

5) 社会性

马克思认为“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”从人类社会经济活动的角度来看，人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者一般都分别处于各个劳动集体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归整个社会所有，而不仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。

2. 人力资源管理的特征

1) 系统性

人力资源管理属于组织整个管理系统的职能，而非组织中单一的模块职能，它融合于组织所有管理体系中，依托全体管理者共同完成，人力资源管理的第一责任人是整个组织管理系统的最高控制者，只有它才能调动整个组织系统，履行最高人力资源管理职能。

2) 时代性

人力资源管理具有时代性，正所谓“时势造英雄”。农业经济崇尚体力英雄，而在现代工业经济乃至知识经济时代，人力资源管理与开发对人们的心智提出了更高的要求，学习能力和创新能力成为人的核心能力，同时保持良好的心态，跟进时代大发展也是心

智模式中必不可缺的要素。

3) 联动性

经济的发展离不开两类资源：一类是物质资源；另一类是人力资源。在生产要素中，资本、技术、信息等固然重要，但只有人才能将上述要素结合起来转化为生产力，而且人是这些要素的最终来源或利用者。对人的有效管理就成为企业成功经营的前提条件，现代企业管理更加注重以人为本的管理，更加重视发挥人的主动精神，激发人的积极性、创造性、不断挖掘人的潜在能力。一旦在人的因素上出了差错，其他任何生产资料效用的有效发挥将成为空谈。

4) 二重性

管理本身具有科学和艺术二重性，它既强调理论又强调实践。人力资源管理沿袭了这一特征，由于对人的管理比对物的管理更灵活，更讲究因时因地制宜，其艺术性和实践性的特征更突出。

5) 文化亲缘性

人力资源管理的重点是人。人的思想、感情深深地影响着人的行动，而人的思想是受到文化传统制约的。文化是人类全部物质与精神文明的结晶，包括知识、信仰、艺术、道德、法律和习俗等。文化有地域性、历史性等重要特征，不同的地区，不同的历史文化背景，文化的差异是非常大的，而文化又在深层次上支配和影响人们的行为，所以以人为对象的人力资源管理最具文化亲缘性。如果不顾民族文化特点，盲目地照搬其他国家的经验只会适得其反。

6) 创新性

人力资源管理的发展历程是一个不断趋向科学性和艺术性的过程，它的理论基础在不断完善，它的管理技术和方法在不断创新；人力资源管理的实践经历了雇员管理、人事管理、人本型人力资源管理和战略型人力资源管理等阶段。其科学基础经历了从单一的经济学到心理学和管理学的演变和融合的过程，这些都充分体现出人力资源管理是一个不断创新的过程。



案例

世界银行的人力资源制度

世界银行关于人力资源制度的规定相当繁复，其中既有它作为国际多边机构的特点，也体现了西方管理理念。

全球人力资源：人力资源全球化和多元化是世界银行人力资源的一个显著特点。世界银行认为，多元化的员工队伍有利于广泛招揽人才，反映全球成员的代表性，吸纳各种关于减贫和发展的观点。按照2009年公布的统计数据，世界银行现有员工约1.4万人，分别来自165个国家，其中，在华盛顿总部工作的员工占63%，在全球各地工作的员工占37%；来自发展中国家的员工占世界银行员工总数的62%，在管理层和高级技术岗位中所占的比例为47%。

简单化的员工等级制度：世界银行现行员工等级制度从最基层到常务副行长共分为11级，分

别用 GA 到 GK 表示，其中 GA 到 GD 为辅助人员（约 21%），GE 到 GG 为非管理层专业技术人员（约 49.2%），GH 和 GI 为中层（约 2.9%）和基层管理人员及高级专业技术人员（约 17.1%），GJ 和 GK 为高级管理层。行长不受这个制度的管理。从各级别人员的比例看，世界银行的员工结构呈现“两头小、中间大”的枣核形，不同岗位工作内容上的差别实际上很难划分得很细，简化等级结构，有利于减少组织的层级、实现组织结构的扁平化。差别明显的薪酬待遇：世界银行的员工薪酬根据工作地点的平均收入水平和生活成本确定，各个国别有较大差别，同一国别的本土雇员和非本土雇员也略有差别。员工的薪酬和福利待遇与其行员等级挂钩，但可根据员工的资历和工作表现在一定范围内浮动。福利待遇包括退休金计划年缴付额，有薪年假（世界银行一般员工的最低每年享有 208 小时有薪假期，按每个工作日 8 小时计算，相当于 26 个工作日），医疗、人寿和伤残保险，免费技能培训等。非工资福利占全部薪酬福利的比例较高，接近 32%；各级别员工之间的薪酬待遇差别明显，相邻的两个级别之间最少相差 16%，最多相差 38%，高级管理层（GK）与最基层员工（GA）的收入差距达 10 倍；GE 到 GI 各级之间的级差（28% ~ 38%）明显大于 GA 到 GD 各级之间的级差（16% ~ 26%）等。世界银行薪酬福利级别差别较大，体现了对员工能力差别的尊重，可以起到激励员工进步的作用，较高比例的非工资福利则有利于稳定员工队伍。

体现区别的选拔聘用程序：世界银行将其内部的各种工作岗位细分为 18 个系列（Job Family），针对每个系列不同等级的岗位，都详细制定了有针对性的岗位任职标准。在制度设计方面，选拔聘用程序体现了因事设岗、因岗择人、区别对待的原则，注重选拔聘用程序及配聘用人员的能力与岗位职责和特点相匹配。

灵活多样的用工制度：从聘用合同的期限讲，世界银行的员工大体有三种情况：长期合同（Open-ended Term）、可延期合同（Extended Term 或 Renewable Term）和短期合同（Short Term）。近年来，为了起到激励员工的作用，世界银行的长期合同逐渐减少，可延期合同越来越多。还有初级职业计划（Junior Professional Association，JPA），目的是为 28 岁以下大学毕业生提供职业培训，期限两年，期满须离开世界银行两年以后才能再次被世界银行聘用；见习培训计划（Secondment Program），主要面向成员国政府提供见习培训的机会；短期实习生（Internship Program），主要面向在校本科生和研究生提供暑期实习的机会。通过这样的安排，世界银行保持了相对稳定的主体员工队伍，同时又有一定的流动和交流，既可以对外提供人力资源培训、输出知识和影响，又可以利用相对廉价的劳动力。

资料来源：中国人力资源开发网，2010.

1.2.2 人力资源管理的定义与内涵

关于人力资源管理定义及内涵的界定，学术界存在着不同的认识。从人力资源管理理论发展历程来看，西方国家有关人力资源管理的内涵可以概括为两类。

第一类是由彼得 • 德鲁克提出，巴克 (Bakke)、比尔 (Beer)、莱文 (Lewin) 和舒勒 (R.S.Schuler) 等人所发展的人力资源管理概念。按照德鲁克的观点，当时的人事管理已经不能适应组织对员工有效管理的要求，它必须具有所需的专门知识，要意识到什么是正确的方法并要加以应用。

在彼得 • 德鲁克提出“人力资源”的概念以后，巴克、比尔、莱文和舒勒等人对人力资源管理内涵做了进一步阐释。他们认为，人力资源管理是管理人员所具有的一种广

泛意义的普通管理职能，其目的是对工作场所的个体进行适当的管理，具体包括理解、维持、开发、利用和协调一致。人力资源管理的这一内涵是建立在企业中的每个个体都是有价值的资源这一理念基础之上。根据这种人本主义的观点，舒勒在《管理人力资源》一书中做了如下的定义："人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，其目的是为了实现个人、社会和企业的利益。"

第二类是由英国管理主义学派的代表者斯托瑞 (Storey) 等人在 20 世纪 80 年代末提出的。作为员工至上学说的信奉者和多元主义的拥护者，斯托瑞等人认为，人力资源管理从本质上讲是为了躲避工会和掩饰管理控制方法的一种复杂的管理方式，人力资源管理是用来显示管理人合法性的一种方法，而不是作为工具或手段的人力资源管理。

关于人力资源管理的定义和内涵，我国学术界也从不同的研究视角提出了各自观点。

1. 开发管理角度的观点

赵曙明认为，人力资源管理是对人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发角度看，它既包括人力资源的智力开发，又包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高；既包括人的现有能力的充分发挥，也包括人的潜力的有效挖掘。从利用角度看，它包括对人力资源的发现、鉴别、选择、分配和合理使用。从管理角度看，它既包括人力资源的预测与规划，也包括人力资源的组织和培训。

余凯成认为，人力资源开发与管理指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源的整合、控制及开发，并给予报偿而有效地开发和利用的过程。

2. 资源角度的观点

张德认为，人力资源管理应从两方面去理解：① 对人力资源量的管理，即在生产过程中要保持人力与物力在价值量上的最佳比例和有机结合，使人和物都能充分发挥最佳效应；② 对人力资源质的管理，即对人的思想、心理和行为的有效管理，充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。人力资源管理的目标和任务是实现人的最大使用价值、发挥其最大主观能动性和培养其全面发展。

3. 职能角度的观点

张一弛认为，人力资源管理主要研究组织管理职能 (规划、组织、任用、领导和控制) 中的任用职能，即人力资源管理是涉及正确处理组织中的"人"和"与人有关的事"所需要的观念、理论和技术。强调人力资源管理绝不是一组人事管理活动的简单集合，而是要协调地管理组织的人力资源，配合其他资源的利用来实现组织效率和公平的整体目标。

郑晓明认为，所谓人力资源管理，是指运用科学方法协调人与事的关系、处理人与人的矛盾，充分发挥人的潜能，使人尽其才，事得其人，人事相宜，从而实现组织目标的过程。简而言之，是指人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程，包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。

廖泉文将人力资源管理定义为：各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的一系列管理活动的总称。他认为人力资源管理的主要目的在于科

学、合理地使用人才，充分发挥人的作用，推动社会和组织的迅速发展。

在众人研究的基础上，结合对人力资源项目实践操作的体悟，我们在本书中的定义为：人力资源管理 (Human Resource Management，HRM) 就是组织为了实现其目标而获取、配置、开发和使用人力资源的各项活动。

1.2.3 人力资源管理的层次性

企业人力资源管理是一个系统性的管理职能，具有显著的层次性特征：企业家是人力资源管理的主帅，也是企业人力资源管理成败优劣的关键所在。企业各层次、各岗位管理者依据其岗位内容分别承担相应的人力资源管理职能，人力资源部 (室) 作为企业的专门职能部门，只能承担企业人力资源管理的参谋、组织、协调和具体实施职能，切不可将企业的人力资源管理职能全部寄希望于人力资源部，而应将其视为一个管理系统，由企业家挂帅，人力资源职能部门归口管理，全体管理者共同完成的组织系统功能。

1. 企业家是企业人力资源管理的核心

一家企业的人力资源管理工作开展得是否有效，对于企业的经营是否产生了积极的促进作用，在很大程度上取决于企业最高经营管理者本人对人力资源管理的理解及在其本人的日常工作活动中是否切实履行了自己作为企业中的“人力资源管理第一人”的角色。

1) 企业家是企业核心团队的统领

企业家作为核心团队的领袖，要依靠自己正确的理念和有效方法，能够正确地选才、用才、留才，打造优秀高绩效的核心工作团队。

2) 企业家是企业的导师和教练

企业家应当是全体管理者乃至员工的导师和教练。一个企业的发展和强大一定是靠一个凝聚力强、各有所长且通力合作的管理团队来支撑的。企业家只有通过选拔、培养、评价、激励等手段，培养起一支认同公司的文化和战略以及具有战斗力的管理者和员工团队，企业的战略目标才能得到实现。因此，企业家的重要职责就是做好导师和教练，带好队伍。

3) 企业家是企业激励主体

激励是激励主体与激励客体两者之间互动的过程。从本质上说，激励主体是企业，而直接履行激励职责的主体则是企业家。中国现阶段的大多数民营企业，如何激励员工很大程度上取决于企业家 (即老板) 自身，因此，企业家作为激励的主体自然左右着企业激励制度的设计，从根本上决定了企业对员工的激励。

4) 企业家是企业文化的主体

企业文化是企业组织共同价值观念的集合，为组织高度持有、广泛认同。企业家本人在一个企业的文化塑造过程中所起的作用是不言而喻的，甚至可以说，一家企业的文化在某种意义上就是企业家的文化。企业家本人在企业文化的建设中是要花一定的时间和精力，并要运用多种不同技巧，尽可能利用各种可能的时间和机会来实现与员工的沟通与交流，传递公司的价值观和理念。

2. 各级管理者是企业人力资源管理的具体责任人

多数人经常错误地认为，人力资源管理是人力资源管理部门及其专职管理人员的职责，这好比将企业经营成本和效益职责归于财务部门一样，人力资源管理作为组织一项系统性职能，从企业家到企业各级管理者都是广义的人力资源管理者。甚至，人力资源管理的具体职责更多地落在直线管理者肩上。人力资源职能部门及其人员则以承担专业性参谋、技术性支持与服务为主。

3. 人力资源部是企业人力资源管理的职能主体

真正意义上的现代人力资源管理并不是一个人力资源管理部门的事情，它是企业中的全体管理人员都应当承担的责任，是一个综合的人力资源系统。人力资源部门只是职能机构，它为企业的战略和整体经营目标的实现提供人力资源的保障和支持。

美国人力资源管理协会 (The Society for Human Resource Management，SHRM) 确定了人力资源管理的 6 种主要职能，构成了人力资源职能部门的主要职能。

1) 人力资源规划、招募和选择

(1) 进行工作分析以确定组织内特定工作的具体要求。

(2) 预测组织为实现其目标对所需人力资源的要求。

(3) 制订和实施满足这些要求的计划。

(4) 招募组织为实现其目标所需要的人力资源。

(5) 选择和雇用填补组织内具体职位的人力资源。

2) 人力资源开发

(1) 员工上岗引导和培训。

(2) 设计和实施管理及组织成长的方案。

(3) 在组织内部建立有效的工作团队。

(4) 设计员工个人绩效评估系统。

(5) 帮助员工制定职业生涯规划。

3) 报酬和福利

(1) 设计和实施针对所有员工的报酬和福利制度。

(2) 确保报酬和福利公正、一致。

4) 劳动关系

(1) 在组织和工会之间起到调解人的作用。

(2) 设计惩罚和抱怨处理系统。

5) 安全和健康

(1) 设计和实施确保员工安全和健康的方案。

(2) 对自身存在影响工作绩效问题的员工提供帮助。

6) 人力资源研究

(1) 建立人力资源信息库。

(2) 设计和实施员工沟通系统。

1.3 人力资源管理研究的发展趋势

一个世纪以来，人们对于人力资源管理的研究从无到有，从简单到复杂，从理论到实践，随着社会经济的发展而不断地向前发展。进入 21 世纪后，随着互联网和信息化的飞速发展，人力资源管理与许多其他学科一样，其研究也将不断拓展。

1.3.1 人力资源管理的职能层次进一步提升

长期以来，人力资源管理理论所采用的最重要的视角是职能视角。人力资源管理实践活动也是从这些不同管理职能的角度进行的。

进入新世纪十几年来，人力资源管理的研究与实践已经超越了员工招聘与选拔、培训与开发、工作分析、业绩考核、薪酬设计等传统内容，完成了从人事管理到人力资源管理，再到战略人力资源管理的发展过程。在此过程中，人力资源管理的一个关键在于如何整合人力资源管理中零散而孤立的职能、职责与活动，通过对人力资源的运作，来创造企业的竞争优势。为此，人力资源管理研究工作将从以下两个方面展开。

一方面，由于人力资源管理工作已经不再是与企业的战略计划没有任何联系的，仅仅运用于操作层面的职能性工作，因此必须把人力资源管理作为一个系统来进行分析，其主要目的在于帮助人力资源管理扮演新的战略角色。战略性人力资源管理在人力资源管理中扮演了战略决策、战略职能、行政管理等几种职能角色。人力资源在承担新的职能角色的同时，也形成了新的管理职能，实现了人力资源管理角色与职能的双重转换。

另一方面，在当今竞争日益激烈的市场中，为了提高对快速变化的环境的适应能力，企业必须对传统的层级结构的组织形式进行重大调整，形成反应速度更快的扁平式、网络式等组织结构。随着组织中管理层次的逐步减少，员工的横向发展成为主要激励途径，员工被授予更多的权利，所担任的角色也从单纯的职能角色开始向战略角色转变。

1.3.2 人力资源管理的范围进一步拓展

随着人力资源管理实践和理论的不断向前推进，人力资源管理的范围也相应地发生了变化，逐步呈现从内部到外部、从区域化到全球化的趋势。

1. 从内部到外部

现在多数企业的人力资源管理还只停留在企业内部的员工和经营管理者身上，并认为只有他们是企业利润与市场价值的创造者，而忽略了企业外部的客户、合作伙伴和社会等利益相关者。目前，人力资源管理的相关研究大多数也还是集中在企业内部。然而，当企业逐渐变得更像各种商业联盟和关系的联合体时，人力资源管理就需要满足不同利

益群体的要求而展开相关工作，这使得企业边界开始变得模糊，企业的合法界线将越来越难以限制跨界线开展人力资源管理工作。这就需要通过研究，使人力资源管理工作在平衡多个利益群体的需求中，对企业内部和企业外部都产生影响，如企业之间的合作研发、外包业务、兼并重组过程中的外部资源利用以及社会责任等。

2. 从区域化到全球化

面对经济全球化趋势，未来的企业将更加重视国际竞争机会。市场的不断变化以及国内市场的国际化，使得国际经营对于任何一个企业来说都变得越来越重要。相应地，众多人力资源管理学者将研究方向从国内和地区的人力资源管理转向国际人力资源管理，其目的是通过调整人力资源管理使其既能满足本地区企业的需求，也能适应国际化和全球化的趋势。

企业适应全球化趋势的一个关键，是要形成一个整合的人力资源管理战略，使人力资源管理所发挥的作用与企业的国际化目标相一致。这就要求企业树立一套全球化的观念体系；将参与全球性竞争的新要求同人力资源管理过程和方法的核心内容相结合，同时兼顾当地的实际情况和要求；增强内部人力资源的全球化素质和能力，使之成为能在全球范围内快速地寻求到商机的企业。

由于不同的企业、行业与国家对人力资源管理的要求都会有所不同，走向全球化的人力资源管理并没有一成不变的模式。企业在全球化的过程中，必须了解众多不同因素对人力资源管理的影响。如果要形成整合战略，就有必要对人力资源管理模式进行比较研究。例如，日本和美国的人力资源管理模式就是不同阶段、不同文化背景下的典型代表。毋庸置疑，美国模式是社会化大规模生产的典范，而日本模式则可以认为是灵活生产的典范。他们的人力资源管理模式截然不同，而随着时代的发展，这两种模式也正在逐步交融。

1.3.3 从重视个人到重视团队与组织

随着企业中管理层次的逐步减少，员工被授予更多的权利，授权的扩大使人力资源管理人员能和员工一起承担企业的职责，以实现企业的目标。然而，仅靠个人能力提高及其绩效增加还无法使企业获得持续的竞争优势。为了进一步提高整体竞争力和组织绩效，企业需要改变以个人为中心的人力资源管理模式，逐步转向重视和加强团队与组织管理。为了适应团队与组织的发展，薪酬等人力资源子系统的设立也更多地从强调员工个体到强调工作团队的绩效，人力资源开发和培训更趋于通用性和灵活性，人力资源信息也为工作团队与组织所共享。

以团队为基础的组织结构认为，团队能够获得的产出数量，比相同数目的团队成员，由他们独自完成特定的工作任务能够获得的单个产品的总和要多。这是企业获得高绩效的一种新型管理模式。目前有许多关于从个人转向团队和组织的研究，如建立功能团队以超越传统的职能部门群体等。为了适应快速变化的环境，自我管理的团队 (Self-managed Team) 与虚拟团队 (Virtual Team) 也开始成为研究的新方向。

彼得·圣吉 (Peter M. Senge) 将团队学习看作是发展团队成员整体搭配能力来实现共

同目标的过程。换句话说，团队学习是以创造团队成员希望得到的结果为动力来发展其整体搭配能力的过程。它并不是个人学习的简单相加，而是包含了学习的条件、协作过程与方法等多方面的内容。

沃纳菲尔特 (Wernerfelt，1984) 认为，资源异质禀赋说明能力是经由资源禀赋累积而来的。为了达到 1+1 ＞ 2 的目的，组织开始重视组织能力的开发 (个人能力、团队能力、战略能力)，并力求各种能力作用的最大化。

寻找如何才能有效地管理团队并提高组织绩效的方法，有效地管理这种新型的开放型组织，培养有利于组织知识创造、整合和利用的团队是未来人力资源管理发展的方向。

1.3.4 重心向知识型员工管理、人才管理等方面偏移

随着知识经济时代的临近，为了更好地适应企业发展的需要并赢得竞争优势，人力资源管理的重心开始呈现出在类型上向知识型员工偏移、在层次上向人才管理偏移等特点。

1. 知识型员工管理方面

目前，知识型员工逐步成为企业人力资源的一个重要组成部分。一般认为，知识型员工是指那些在财富创造过程中主要依靠脑力劳动，运用掌握的知识和智慧给产品带来附加值的员工。与其他类型的员工相比，知识型员工更重视有助于他们发展的、有挑战性的工作。他们要求给予自主权，并且能够以自己认为有效的方式进行工作。与之相对应，企业也必须履行自己对知识型员工的承诺，以保证完成组织交给他们的任务。企业和知识型员工之间这种新的关系的出现，使得今后的人力资源管理必须有别于传统的人力资源管理，对知识型员工的管理不能停留在一种表面的约束上，而是要重视企业与他们之间的一种本质上的关系，这可以看成是一种从书面契约到心理契约的转变。知识型员工心理契约管理的过程是一个充分发挥知识型员工的积极性、创造性与智能的过程，是提高知识型员工的努力程度和工作绩效的过程，也是构建组织成员的“生命共同体”的过程。加强知识型员工心理契约管理对提高组织的竞争能力具有十分重要的意义，而对知识型员工心理契约管理的研究也开始成为一个热点。

2. 人才管理方面

自从 1997 年麦肯锡咨询公司提出“人才战争”后，从业者和学者就对人才管理产生了极大的兴趣。目前关于人才管理的定义颇为冗杂，大致是指为满足组织的人才需求，涉及从招聘到甄选的整个过程。由于人才尤其是核心人才不仅具有较高的当前价值或潜在价值，而且还会对企业的成败产生关键影响，因而加强人才管理对于企业来说显得日趋重要。人才管理会涉及很多传统的人力资源管理职能，但人才自身的特点决定其管理不能等同于一般性人力资源的管理。人才管理的关注点主要还是关键人才的吸引、保留及其使用。目前，人才管理方面的理论研究尚有欠缺，未来还需要进一步探讨。

1.3.5 人力资源管理的信息化

随着信息技术的迅猛发展和广泛应用，经济和社会赖以发展的战略资源发生了根本变化，人力资源已成为经济和社会发展的重要资源。计算机和网络的出现与迅速发展，给全世界带来了翻天覆地的变化，信息流突破了部门的限制延伸到企业内外的各个角落，使人力资源管理的业务流程再造成为可能。网络经济下的人力资源管理，强调短期内快速解决问题的能力和长期人力资源政策制度的建立完善二者并重，由此，人力资源管理的信息化便应运而生，并成为人力资本管理科技变革浪潮推进的重点。在信息技术应用的影响下，人力资源管理的信息化经历了从人力资源信息系统到人力资源管理系统，再到电子化人力资源管理 3 个阶段。目前，越来越多的人力资源管理工作能够通过在线使用的各模块系统来实现，这使得人力资源管理更加科学化、制度化和条理化，人力资源管理手段也由过去经验式的人事管理，步入科学化、专业化技术化、信息化的人力资源管理时代。

此外，伴随着全球经济一体化、文化多元化的冲击，传统意义上局限于一国确立管理体制和机制的局面必将打破，企业人力资源管理担负着融合不同政治体制、法律规范、风俗习惯和文化背景的员工凝聚力的重任，因此人力资源的信息化管理已经得到许多跨国公司的充分重视和利用，各国企业之间也有了多种的合作。通过科学化、信息化的人力资源管理，可以使企业具有适应全球竞争的独特能力和技巧，把企业经营管理水平提升到一个全新的更高的境界。

1.3.6 与其他学科的融合

随着人力资源管理研究内容的不断丰富和研究范围的不断扩大，人力资源管理开始与更多的学科相结合，并逐渐形成人力资源会计、人力资源生态系统等概念及理论雏形，这表明人力资源管理与其他学科的融合趋势越来越明显。

以基于人力资源会计的成本——收益分析为例，尽管人们已经认识到了人力资源管理活动对增加企业利润的潜在作用，但是，对于如何衡量这些成本和收益，人们知道的还很少，这已成为制约企业高管层进行人力资源投资的一大障碍。随着人力资源会计的出现与计量经济学在人力资本方面研究的深入，人力资源管理活动正在变成可以衡量的活动。当然，要让人力资源管理者像其他管理者那样用数据来说话，还需要进一步的理论研究与实践。如果从整体上来看人力资源管理，它应该具有显著的系统特征性。然而，单纯地使用传统的方法进行研究，总感觉不足。因此，引进生态系统研究的方法、构架人力资源生态系统，对于改进人力资源管理具有重大的学术价值和现实意义。从系统运行的角度来看，人力资源生态系统的运行是一个动态调适的过程，它有其内在的机理和规律。人力资源生态系统的研究，将为企业成长性研究、发展战略研究等方面开拓新的视野，并提供新的研究方法。

综上所述，人力资源管理学科与其他学科的融合，必将成为人力资源管理发展的一大趋势。

1.4 中国人力资源管理的主要特征与发展趋势

中国处在特殊的转型并快速发展时期，基于中国现实社会文化背景的中国人力资源管理有其特殊性，准确把握当今中国人力资源管理的主要特征和基本发展趋势具有重要的现实意义。

1.4.1 政府主导仍然是中国人力资源市场化发展过程的重要特点

中国的政治体制和社会背景决定着中国改革开放和市场经济发展一直都有政府主导的特征，消费品、生产要素和资本市场的发展无一不是在政府主导的背景下进行的，实践证明，这种推进是非常高效和成功的。由于政府主导自身的特征也导致了中国市场经济发展的严重不均衡。由于中国稳健、渐进的改革思路，生产要素先行，产权市场跟进，人力资源市场最落后。因为人力资源市场化触及的社会矛盾多、涉及面广，其市场化过程带来的社会震荡较大，因而市场化起步最晚，进程最慢。至今，中国这种市场发展失衡问题已日益凸显，人力资源市场发展滞后已成为中国经济持续发展的重要障碍。政府已感觉到人力资源市场化的重要性并已显示出强力推进其进程的决心，2000 年江泽民同志提出了“人才资源是第一资源”的思想，把人才问题提到社会经济发展的战略高度；2002 年中央制定了《2002—2005 年全国人才队伍建设规划纲要》，对人才队伍建设进行了全面、详细的论述；2003 年 5 月，中央政治局常委会议和政治局会议，明确提出了坚持党管人才原则和大力实施人才强国战略；2007 年胡锦涛同志在党的十七大报告中提出要“建设人力资源强国”，为全面建设小康社会、实现中华民族的伟大复兴提供强有力的人才和人力资源保证。人力资源强国思想的提出，显示出国家将人力资源问题定位在国家建设的层面。2010 年，习近平总书记强调实现科学发展，关键在科技，根本在人才。要以更大力度推进“千人计划”，更好地发挥海外高层次引进人才的作用，加快建设人才强国，提升我国的自主创新能力，建设创新型国家。这一决定必将推动中国人力资源市场化进程的快速发展。

1.4.2 人力资源市场体系将亟待强力推进和完善

相对于其他市场模块而言，中国的人力资源市场发育最慢，体系最不完善，存在着明显的二元分割市场问题。市场主体和要素的有效流动、平等竞争是市场经济发育的基本前提，在中国人力资源市场上，迄今为止仍然大量存在着国有职工、集体职工、合同工、农民工等众多身份标签，存在着部门所有、企业所有、地区分割和行业壁垒等障碍，人员的市场流动成本高、流动性差，离市场机制下要素有效流动实现资源优化配置的目标相距甚远，中国人力资源市场化的基础环境亟待改善。

要想培育健康的中国人力资源市场，必须首先塑造完全意义上的市场主体，构建基本的市场流动机制。必须彻底脱去员工的各种身份外壳，使他们能完全平等地进入市场，

参与竞争与流动。这一过程实施起来并不容易，因为它必须解决中国长期计划经济形成的相关历史遗留问题：计划经济采取的是低工资、高福利和社会保障，员工的市场收入大部分转为政府利润，这种分配机制隐含的心理契约是为员工提供终身的保障和福利，一旦将员工推向市场，一方面员工无力适应市场的基本生活和竞争，另一方面心理契约的解除必定带来强烈的对抗。政府必须付出相应的改革成本才能完成员工走向市场、成为市场真正主体的过程。在改革开放最初十几年，国家在国有企业推行关闭破产和解除劳动关系的改革已在这方面取得很大的成功，积累了丰富的经验，创造了大量真正意义上的人力资源市场主体，但这一改革过程在近二十年出现了徘徊，国有企业市场化改革进展缓慢，政府及其他非营利性组织更是远离人力资源市场体系。

人力资源市场有别于其他市场的重要特点是：它必须依靠完整的社会保障体系，支持市场体系的健康发展。市场经济的发展终究是要为社会的全体成员提供更好的生存、生活条件。人力资源市场竞争受众多主客观乃至先天、后天因素的影响，失败者和弱者也需要生存。公平和效率是市场经济永恒的主题，在强调市场竞争和效率的同时，必须保持社会的稳定，必须为竞争失败者、弱势群体包括社会的病残人群提供基本的生活保障。我们在推进人力资源市场化过程中必须快速完善社会保障体系，建立良好的人力资源市场的“安全网”，才能使市场持续、健康地推进和发育。近十几年，中国在社会保障体系的建设和完善方面成绩斐然，尤其是中国广大的农村市场，其社会保障体系已基本建立并在快速完善之中。

近十几年来也是中国人力资源市场法律体系建设成就突出的时期，尤其是新的《劳动合同法》于 2008 年正式颁布实施后，中国相关人力资源市场立法在数量和质量上都有更大的突破，并且对我国的人力资源管理产生重大影响。具体表现在：①人力资源管理是所有管理者的使命将成为现实；②人员招聘和解雇工作的重要性凸显；③增强企业对人才的吸引力成为留人的关键；④主动管理将成为企业人力资源管理的发展方向；⑤工作方式要因时因事加以调整。

中国的人力资源市场建设存在着一个重要难题就是工会问题。在西方市场经济国家中，工会作为人力资源市场的重要第三方力量，在市场的博弈过程中起到重要的调控作用，它所构建的法律体系由于工会的存在能得以有效实施，维护市场秩序。在我国，如果简单照搬西方的人力资源市场法律模式，由于法律的社会基础不同，其有效性必定不足。如何根据中国特色构建中国人力资源法律体系，既能实现市场的健康发展，又能维护社会的稳定和谐，已成为中国人力资源市场发展过程中必须解决的重大现实问题。

1.4.3　制度管理在较长时期内占重要地位，柔性管理将逐步成为人力资源管理的主旋律

西方国家已进入人性化管理阶段，但我国还未完成制度化管理的历练过程。我们认为，制度管理在较长时期内占重要地位，柔性管理将逐步成为人力资源管理的主旋律。我们可以从 3 个方面阐述。

第一，中国农业自然经济背景深厚，尽管由于空间或行业发展的不均衡，有些地区

或行业已经进入工业经济甚至跨入知识经济阶段，但中国目前主体上仍处于农业自然经济向工业经济过渡的时期。农业自然经济的生产、生活模式所沉淀的文化特征决定了人们自由、散漫、粗糙、缺乏组织纪律性、精细性、协作意识的特点。所以在农业自然经济向工业经济过渡时期，由于两种经济背景的文化差异，加上文化的运行惯性，导致了在过渡时期必须依靠严格的制度管理，才能使在农业自然经济背景下走向工业经济的人，能够快速地适应工业经济纪律性、协作性和精细性的工作模式，而不能完全依靠西方比较推崇的人性化管理。

第二，中国经济是一种赶超式经济，呈现出发展速度快但不精细的特点，许多管理都处在一个“形似而神不似”的状态中。尤其是在人力资源管理方面，不精细带来了很多制度方面的问题，如工作分析、考核体系的基础不规范，薪酬模式的不严谨等。在这种背景下，中国需要很长一段时间来打造制度管理，使中国的人力资源管理达到一个比较高的水平，为进入人性化管理阶段奠定坚实的基础。

第三，中国儒家“礼”文化的深度影响，使传统中国过分依赖“礼”而忽视“法”，导致现代社会过分重视人际关系，依靠“人治”，轻视制度管理。过分重视礼仪常常给企业人力资源管理带来负面影响，如注重名分、等级、职权，追求官本位等，使人才分布和配置偏离组织和岗位需求。人际关系和“人治”还会驱使领导在用人上偏离组织目标和岗位需求，如提拔跟自己关系好而不一定合格的员工等，挫伤技术精、能力强、绩效高员工的士气，影响企业晋升和激励机制的有效性。员工所犯错误给企业造成损失，也能通过与领导拉拢关系以减少或免除处罚，必将弱化奖惩制度的激励和约束功能；“人治”还会导致员工必须注重领导的看法而不敢充分表达意见，员工参与度不够、满意度偏低。基于以上分析，制度建设在较长时期内还是中国企业人力资源管理的主要问题。

然而，在制度管理下，随着知识经济的到来，科技革命和技术变革层出不穷，消费者的需求形式也日新月异。传统的人力资源管理只有当企业的外部环境非常稳定，企业战略目标长期不变的情况下才能够成功实施，否则这种问题可能使企业适应变化的能力降低，从而难以生存。

柔性化的人力资源管理所扮演的角色是组织变革的推动者，其目的是增强企业适应环境的能力，提高赢利能力，从而增加企业的竞争力。为了适应快速变化的外部环境，企业的组织结构趋向于扁平化，人力资源管理部门拥有更大的权力可以参与企业战略的决策工作，并且能够与相关部门一起执行企业的战略。人力资源部门经理需要和有关项目负责人共同制定人员管理的决策，并且通过员工分类管理、团队管理以及各种人力资源外包工作增加企业的人员柔性。柔性化的人力资源管理的理念是与员工建立合作的伙伴关系，主张建立互利互惠的关系来共同迎接环境的变化，并分享合作的成果。

柔性化的人力资源管理能够避免传统人力资源管理带来的种种问题：首先，企业采用灵活的组织形式，员工的工作积极性高，能够增强企业的跨职能合作；其次，企业培养的是创新的企业文化，鼓励变革，并且采用灵活的薪酬方式可以极大地提高员工的创新动力，使企业变革得以迅速进行；最后，人力资源管理部门的地位得到提高，人才可以在企业整体范围内流动，企业可以实施以人力资源为中心的资源优化配置。

柔性化的人力资源管理可以推进企业组织变革，帮助企业形成鼓励创新的组织文化，从而增强企业适应外部环境变化的能力，提高企业的竞争力。

1.4.4 基于“能力”将逐步替代基于“工作”的人力资源管理思想

人与职位之间的动态匹配是人力资源管理的核心问题，由此衍生出了传统的基于“工作”与新兴的基于“能力”的人力资源管理两条思路。基于“工作”的人力资源管理思想起源于泰勒的科学管理，奉行物本管理思想，它是以任务为中心、以工作为导向的人力资源管理体系。随着科学管理的兴起，基于工作的人力资源管理逐步演变成一个完整的体系：以工作分析为基础，以绩效考核为支撑，形成配套的薪酬激励和人力资源培训开发系统。可以说，传统的人力资源管理每个模块都打上了基于“工作”的思想烙印。然而，传统体系最大的局限性在于，以“工作”作为人力资源的基本管理构件，适用于处于稳定环境中的组织，只有在组织任务和目标比较稳定的前提下，才能满足人和组织的有效匹配。1973 年美国哈佛大学心理学教授 McClelland 最先挑战“以工作为中心”的评价思想，导入了基于能力的评价方法，随后学者们开始从能力角度研究人力资源管理有关模块的问题，取得了理论和实证研究的一系列成果，基于能力的人力资源管理研究至今在世界上方兴未艾。我们认为，之所以基于的评价及与之相应的人力资源管理研究在 20 世纪后期能引起广泛关注，是因为世界经济特别是知识经济快速发展使以人为本和社会高动态性特色日益凸显，基于工作的人力资源管理思想及相应的管理体系已难以适应发生剧变后的社会环境。中国正处在快速发展的转型时期，高动态性特征尤为突出，中国人力资源结构性短缺与严重供过于求并存，更需要以人为本的管理理念和技术，基于能力的管理思想特别符合中国社会的现实环境和内在需求，我们认为中国企业会很快直接接收基于能力的人力资源管理思想，构建相应的人力资源管理体系。

基于“能力”的思想对整个人力资源管理从工作分析、招聘、薪酬、考核评价、培训的整个体系产生全面影响。基于能力的人力资源管理模式要求在工作分析中针对特定职位的优异表现要求来明确岗位胜任特征。基于能力的人员选拔依据的是工作岗位的优异表现，以及能取得此优异表现的人所具备的能力特征和行为。薪酬设计中的能力模型根据岗位所需要的能力或是员工所具有的能力来设计，建立以人为基础的薪酬体系。对员工实施绩效计划、指导、反馈和评估全过程的管理，关注员工对组织做贡献能力的提高，实现能力与报酬匹配。在培训开发中，重点对员工进行特定职位所需关键能力的培养。在整个人力资源管理过程中，强调结合组织战略将个体能力整合成组织能力以形成组织的核心能力，进而赢得组织竞争优势。

1.4.5 培训开发还是中国企业人力资源管理的热点

社会发展的宏观环境和形势需要组织不断进行培训开发。中国目前正处在自然经济向工业经济转型、部分领域直接跨入知识经济的特殊时期，在这种高动态的快速发展的

背景下，中国企业必须不断学习、变革和创新才能与社会环境的变化相适应，实现可持续发展。组织学习和应变能力成为组织可持续发展的重要机制保障。由于文化的惯性特征，在转型时期，尽管工业经济和知识经济文化强烈冲击和影响着现实社会和企业组织，但中国大多数企业仍保持很深的农业经济文化思想烙印，员工的思维和行为观念与经济发展和社会进步的要求存在着较大的差距。为此，中国企业必须从理念上不断进行更新，依靠培训抵消文化的惯性作用，消除其负面影响，培育新兴理念，推动企业适应新的环境，维持其生存和持续发展。

组织及其成员自身的素质和能力缺陷引发强烈的内在培训需求。在计划经济时期，我国市场发展不规范、不均衡，很多企业的成功并不是规范竞争的结果，而是存在一定的偶然性。随着市场经济的到来，市场发展逐步规范化，学习渐渐成为企业生存的需求。由于高层人员在组织中具有特殊重要的作用，往往决定着企业的发展方向与前途，对企业的生存发展有决定性的影响，因此，学习常常是从企业的高层人员开始，受到高层人员的重视，进而逐步成为企业内部深层的需要。

培训是保持企业组织学习能力的基本方法，是一种有效的人力资本投资手段。彼得 • 圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中指出：未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织。培训无疑是企业成为学习型组织的重要手段，是企业适应不断变化的环境，实现可持续发展战略的重要工具。也是一种有效的激励沟通手段。培训对团队建设、企业文化培养有着不可替代的作用，几乎可以说管理的每个环节都离不开培训工具的使用。2013 年 12 月，人力资源和社会保障部副部长胡晓义在国新办举行的关于健全促进就业创业体制机制等相关情况的新闻发布会上，依据 2012 我国劳动力资源总量首次下降的情况，明确指出加强培训是从人口大国变为人力资源强国最重要一个战略性举措。处于赶超状态的中国企业要想适应发展、参与国际竞争，就必须大力实施培训开发战略，将培训作为企业重要的战略工具，持之以恒，做实做透，才能快速提升组织的综合素质和核心竞争能力。

1.4.6 文化与人力资源管理协同运作成为重要趋势

目前中国的人力资源管理已有了显著的发展，但与发达国家相比，不论是在理论上还是在实践上都存在着相当大的差距，因此，很多学者和企业从国外直接引进了许多先进的人力资源管理理论和方法并运用于实践，但效果甚微。究其原因，中西文化差异是导致国外先进人力资源管理技术在我国应用失灵的主要根源。西方国家的人力资源管理技术产生于西方的文化背景，而我国的人力资源管理受中国传统文化与现实经济发展特征文化影响，具有浓厚的中国特色，两者直接结合必将产生冲突。文化与企业管理的关系越来越受到企业界和学术界的重视，文化对企业人力资源管理的影响尤为突出。

目前我国主体上正处于农业自然经济向工业经济的转型时期，社会经济模式的转型造成生活模式的转变，进而引起文化体系的改变。我国文化体系处在动态变化之中，自然经济文化、工业经济文化和知识经济文化激烈冲突和融合，文化的紊乱导致企业人力

资源管理缺乏优秀、稳定的基础性条件，任何成功的人力资源管理方法在缺乏良好的文化背景下都将失效。因此，研究我国人力资源管理不能脱离我国的文化背景，企业必须针对我国的现实情况，将文化与人力资源管理结合起来，用来解决我国人力资源管理中的现实问题，构建具有特色的、切实可行的中国式人力资源管理体系。

1.4.7 人力资源生态系统研究将日益显示其优势

随着社会经济环境的变化，组织赖以生存的外部环境和竞争方式也发生了重大的变革，现有的人力资源管理理论与研究方法已日渐凸现其局限性。客观世界的系统及其系统的复杂性已经促使学科融合的趋向正在兴起。国家人力资源管理、地方政府人力资源管理诸多问题常常难以在局部视角下予以有效解决。企业发展到一定规模后，其人力资源管理系统性特征也越来越突出，人力资源生态系统作为一种崭新的整体性研究方法，具有诸多优势。

和谐共生替代零和博弈，能满足组织持续的高水平发展之需。受研究思想和技术路径的影响，传统人力资源管理理论在研究功能类似的人力资源的相互影响作用时，偏重于探讨他们的替代性和竞争性。这样往往会引发人力资源之间零和博弈结果，难以满足现代众多尖端优秀人才聚集和协作运转的高水平组织的要求。在现代生态系统研究中，同一等级链的生物也存在着大量共同进化的现象，尤其是生态位理论对生物的和谐共生、协同进化做出了很好的评估，我们认为运用生态系统和生态位理论研究人力资源管理，将在思想方法和技术路径上形成突破，有利于突破零和博弈的障碍，建立人力资源和谐共生体系。这种优势将随着经济发展和知识经济特征进一步凸显而日益显著。

系统和动态研究，能更全面、更准确地把握人力资源管理运行特征。以整体论与系统观对人力资源管理中所要考量的各种因素进行全面、系统的思考，发掘各要素之间的关系，就能有效把握和解决组织人力资源管理在宏观与微观上的失误，运用有效的工具综合评价其发展和运行状况并能做出相应的调控。运用系统动力学的方法和工具可以比较准确地分析系统的运行机理，预测系统的运行走势，进而实施对人力资源管理系统进行科学的调控和管理。

1.4.8 循证人力资源管理将越来越流行

循证研究方法首先源于医学。1996 年医学家戴维 • 萨基特 (David-Sackett) 以“慎重、明确和明智地以当前的最佳实践为依据来确定患者的治疗方案”为循证医学。强调将最佳证据运用到政策制定的过程当中去而不是像传统公共政策制定那样基于权威意见或利益集团的诉求，因此，循证政策也很快受到关注。

Rousseau 于 2006 年将循证思想引入管理学研究，他认为 :“循证管理 (Evidence-Based Management) 是指将建立在最佳科学证据之上的科学管理原理转化为组织行为。通过循证管理，管理者成为专家，他们做出的组织决策是建立在充分的社会科学和组织行为研究成果基础之上的，这将是一个划时代的思潮。”循证管理的核心就是要把管理决策和管理活动建立在科学依据之上，通过搜集、总结、分析和应用最佳、最合适的科学证

据来进行管理，对组织结构、资源分配、运作流程、质量体系和成本运营等做出决策，不断提高管理效率。

Dessler 于 2009 年开始了循证人力资源管理研究，即“运用数据、事实、分析方法、科学手段、有针对性的评价及准确的案例研究，来对人力资源管理方面的建议、决策、实践以及结论提供支持”。可见，循证人力资源管理就是审慎地将最佳证据运用到人力资源管理实践的过程。一个明显问题是，很多企业的人力资源管理决策都依靠管理者的直觉和经验行事，这不仅难以保证人力资源决策本身的科学合理，同时也无法证明人力资源管理活动对于组织的战略和经营目标实现所做出的实际贡献，结果就导致人力资源管理在很多企业中处于一种比较尴尬的境地。Noe(2009) 年认为：“循证人力资源管理的目的之一就是要证明人力资源管理部门的实践对于组织的收益或者是其他利益相关者 (员工、客户、社区、股东) 所产生的积极影响。”例如，循证人力资源管理通过搜集相关的事实和数据回答诸如这样一些问题：“哪一种招募渠道能够给公司带来更多有效的求职者？”“在新实施的培训计划下，员工的生产率能够提高多少？”等。从本质上说，循证人力资源管理代表的是一种管理哲学，即用可获得的最佳证据来代替个人经验和盲目的模仿，摈弃“拍脑袋决策”的直觉式思维，使人力资源决策牢固地建立在实实在在的证据之上。我们认为，循证人力资源管理很是契合中国人力资源管理现实之需，必须日益显示其重要性。

1.4.9 案例研究方法将更受关注

Konnikova 认为如果像对待自然科学一样使用严格的数理统计方法对待社会科学，把人的因素编码成数字那么就必定有所缺失。而质性研究的优点在于可以寻求管理研究中由于人的参与所带来的意义和目的。Eisenhardt 和 Yin 等学者认为案例研究是建立和改进管理学理论的重要研究方法之一，适合于探索复杂情境中的动态过程。

虽然理论界对案例研究一直存在一些质疑，但案例研究仍然在管理研究中呈现出强大的生命力。Eisenhardt 认为，与其他类型的研究方法相比，案例研究具备 3 个方面的优点。

(1) 具有产生新颖理论的潜质。在案例研究过程中，研究者需要努力调解来自跨案例、各种数据和不同研究者的证据，以及案例与已有文献的对比，不断比较出现的各种矛盾事实会“解冻”思想，这一过程可以增加新理论在教学产生创新性框架的可能性。

(2) 形成的理论较可能是可检验的，其构念可直接测量而其假设可被证伪。与此相反，那些不是由直接证据产生的理论可能会出现能否被验证的问题。

(3) 结论可能更具有现实有效性。因为案例结论直接来自经验证据，因此，更有可能是对现实的客观反映。为此，Eisenhard 总结道：在研究的初始阶段，当我们对所研究问题知之甚少或试图从一个全新角度切入时，案例研究将非常有用。

我国著名的管理学者成思危先生呼吁中国学者在把握国际最新研究成果和研究重点的同时，能够深入中国的企业，脚踏实地进行实证研究和案例分析。无独有偶的是，著名华裔学者徐淑英也指出，中国的政治、文化、历史、社会情境是如此独特，中国的管

理实践中必然存在许多独特的现象，蕴含深刻的理论意义，我国学者不应该对这些独特现象视而不见，而应深入地进行案例分析、质性研究，构建基于中国情境的管理理论。由于中国人力资源管理的情景性特征更为明显，案例研究尤为实用。更是重要，我们认为，案例研究方法将成为下一个阶段中国人力资源管理研究的重要工具。

1.4.10 “互联网 +”将推动人力资源管理的全面革新

“互联网 +”就是将互联网作为当前信息化发展的核心特征提取出来，并与传统行业的全面融合。实际上，“互联网 +”就是“互联网 + 各个传统行业”，也就是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。除了电子商务外，人力资源管理是互联网在企业应用的主要领域，而当“互联网 + 各个传统行业”时，一方面，“互联网 +”是“互联网 + 各个传统行业”，在各传统行业内部因为融合了“互联网 +”，行业内部的人力资源管理发生了变化；另一方面，“互联网 +”的产生也引发了很多新兴的产业，而这些新行业的人力资源管理也将趋向于完全的数据化。

“互联网 +”与传统行业的结合促使企业在学习、信息交流、共享等方面进行变革，在企业内部形成一个沟通的平台，使上下级、同级之间交流更方便、快捷，也促使员工更积极主动地去学习、有针对性地去学习，与此同时，员工也能够及时地得到别人对他的反馈信息，包括工作方面的改进、对员工工作的激励等，信息的对称性提高。而在企业与外部客户之间，“互联网 +”形成的交流平台使每个员工都能高度自治、自主经营，它能改变人与组织的关系，员工借助平台能够提升个人的力量，员工就能在自己的岗位上发挥其关键作用，也就是组织的去中心化。

在“互联网 +”时代，企业内部的每个人都能够参与人力资源的管理，充分体现了以人为本。通过各种形式，企业内的各个员工都可以自由发表自己对人力资源管理方面的意见，由企业员工参与人力资源管理各方面制度的制定以及对人力资源管理部门的监督，这样更能促使人力资源管理部门的制度在企业内顺利实施。而企业外部的客户也可以将他们的意见反馈给企业的人力资源部门，例如为企业的招聘、人力资源计划等提供反馈意见，以方便企业下次招聘活动、计划的改进。

1.5 本书框架体系、主要特色和应用指南

21 世纪的竞争是人力资源的竞争，人力资源作为生产力中最活跃的关键资源已经开始成为现代企业、政府以及其他各类经济组织兴衰的决定因素。中国政府已经正式提出并实施人才强国战略，将人力资源问题定位到了国家战略的层面，人力资源管理不仅是中国企业管理水平和核心竞争力提升的重要问题，而且成为关系国家宏观经济战略发展目标实现的重要组成部分，作为支持国家战略实施重要支柱的高等教育，人力资源管

理在整个教育体系中的地位无疑将会有大幅度提升。从经济学、管理学和行政学几大学科领域人才培养目标的角度来看，学生对人力资源管理理论的掌握和技术的运用能力必须大大提高，以满足国家人才强国战略和社会竞争的需求。然而，有关人力资源管理的教育和培养在我国高等学校尚处于起步和探索阶段，主要还是引进和介绍西方的人力资源管理理论和技术，与中国社会的现实需求相距甚远。因此，必须根据我国社会发展现实的需要，秉着开放和创新的思想，在全方位引进西方先进的人力资源管理理论和技术的同时，结合中国民族文化特点和转型经济时期社会特征的需求，加以创造性地融合和吸收，逐步构筑中国特色的人力资源管理体系，这是摆在我们面前的历史性的课题。本书尝试着朝着这一宏大目标努力，试图按着这一目标要求构建教学体系，组织教学内容，期望能在构建中国化人力资源管理理论和技术大厦的宏大工程中添砖加瓦，尽绵薄之力。

1.5.1 本书框架体系

本书的内容主要分为 3 大部分，分别为人力资源管理原理篇、人力资源管理实务篇、人力资源管理动态篇。

第 1 部分为理论基础，主要包括人力资源管理的渊源、发展和动态，劳动经济理论、人力资本理论、委托—代理理论，组织和人力资源管理、文化和人力资源管理，旨在为学生学习人力资源管理确立正确视角、奠定必要的理论基础。各章内容要点如下。

第 1 章，“人力资源管理概述”：本章从人力资源管理的发展渊源和历史沿革系统的阐述了人力资源管理的定义和内涵，探讨了人力资源的主要特征，阐述了人力资源管学科定位及其与其他学科的关联性，最后分析了人力资源管理发展的动态和前景。

第 2 章，“人力资源相关经济理论”：本章主要介绍了劳动经济学理论、人力资本理论以及委托—代理理论，该章旨在为全书奠定必要的经济学理论基础。

第 3 章，“组织与人力资源管理”：不同的人性假设会导致不同的人力资源管理思想。世界上没有两个完全相同的人，其个体的差异对人力资源管理的影响也是不同的。同时，组织是由不同的群体构成，其特征影响组织的人力资源管理，并且不同结构的组织，对应着不同的人力资源管理方式。本章旨在为读者解析如何分析和处理组织视角下的人力资源管理问题。

第 4 章，“文化与人力资源管理”：本章系统地阐述了文化对人力资源管理的基础性支持功能，并从中国传统文化和中国现代文化这两个角度论述了中国文化对人力资源管理现状与发展的影响，该章是本书的重要创新性内容之一。

第 2 部分是人力资源管理的实务操作部分，主要根据人力资源管理的各项管理职能分别进行阐述，这一部分各章具体内容如下。

第 5 章，“人力资源规划”：人力资源规划是人力资源管理的统率。它既是人力资源管理活动的初始步骤，也是人力资源管理的一项重要职能，并为整个人力资源管理活动制定目标、原则和方法。本章系统地阐述了人力资源规划的相关内容，在分析人力资源

需求预测、供给预测和供需平衡的基础上，进行人力资源规划的编制，并对其实施过程与结果进行控制与评估，最后构建一套比较完整的人力资源管理信息系统。

第 6 章，“工作分析”：作为人力资源管理的基础，工作分析已经发展成为人力资源管理中的一项重要的常规技术，它是薪资、考核、激励等人力资源管理技术有效应用的基础和前提。工作分析是研究职位工作的内容、性质、职能并确定完成工作所需技能、责任和知识的系统过程，工作描述和工作说明书则是这一工作成果的集中体现。本章主要介绍了工作分析、工作设计两大内容。

第 7 章，“员工招聘”：员工招聘是组织根据人力资源管理规划和工作分析的要求，从组织内部和外部吸收人力资源的过程，是人力资源管理的基础性工作。本章在介绍员工招聘基本知识的基础上，有计划、分层次地阐述了员工招聘渠道的选择、招聘计划的制定、求职申请表的设计、招聘评估、选拔录用的程序和方法等内容。

第 8 章，“绩效管理”：绩效管理是关于人力资源应用中的评价问题。它是对企业现有人员的工作表现加以衡量，以期不断提升员工绩效和公司绩效。本章主要论述了绩效管理的过程和绩效评价体系的构成，并介绍了 360 度评价、关键绩效指标（KPI）、平衡记分卡（BSC）等绩效评价工具。

第 9 章，“薪酬”：薪酬是人力资源价值分配的形式之一。薪酬不仅是企业对其员工进行的价值补偿，更是对企业员工自身价值的一种肯定。这方面本章内容主要涉及到薪酬管理体系的构建、薪酬水平的设计以及福利的设计，并分析了我国养老、医疗和失业等社会保险体系的建立。

第 10 章，“人力资源开发与培训”：所有成功的企业都会有一套成功的人员开发和培训机制来加以支撑。人力资源的开发与培训旨在使得企业内部的力资本增值及优化企业文化，是一种有效的沟通和激励手段。本章在人力资源开发理论中先后引入了员工职业生涯规划、职业性向、职业锚等概念，而在人力资源培训理论中则介绍了 ISO10015 国际培训标准与实施指南，其主要目的一方面是使学生所掌握的知识与信息能够与国际接轨，另一方面是为了提高学生对于培训的认识与水平。

第 11 章，“激励”：激励旨在依据考核结果对现有人员进行奖惩，以此来激发出员工的工作热忱，提高工作效率和经营业绩。本章在激励方面对激励动力机制及运作机理进行阐述，对如何制定切实可行的激励方法和操作方案加以说明。

第 12 章，“劳动关系”：劳动关系是人力资源管理的保障。它是指劳动者与其所在单位之间在劳动过程中发生的关系。本章阐述了劳动关系的相关经济理论，并论述了劳动关系在各个方面的调整，最后介绍了中国劳动关系的发展趋势。

第 3 部分是人力资源研究动态，主要是紧跟现阶段学术界的研究热潮，如战略人力资源管理、人力资源市场、国际人力资源管理等。通过对最新研究成果的阐述，使读者能够在学习人力资源管理传统理论内容的基础上更真切地感受时代的脉搏，第一时间掌握该领域的研究动向。其具体章节内容如下。

第 13 章，“战略人力资源管理”：目前关于战略人力资源管理有许多理论基础，本章重点阐述了目前两大主要理论阵营的人力资源管理，即基于环境的战略人力资源管理

和基于资源的战略人力资源管理，两大看似矛盾的阵营实际上是一种相互补充。为了启发读者在实践中摸索战略人力资源管理的规律及其如何与企业战略相结合，本章最后介绍了战略人力资源管理思想在企业中的应用。

第 14 章，“国际人力资源管理”：经济全球化必然伴随人才全球化，本章在阐述国际人力资源的特征与模式的基础上分析欧、美、日企业人力资源管理的模式，进而阐述国际人力资源的选聘、培训、绩效考核以及薪酬与激励。

1.5.2 本书主要特色

1. 拓宽适用面

本书借鉴人力资源管理“宽带薪酬”的概念，进行“宽带”定位：将读者目标群体定位为经济学、管理学和行政学等相关专业本科生、研究生为主，兼顾 MBA、EMBA 和企业家、职业经理人及相关管理者。根据多年的本科生教学、研究生培养、企业培训和人力资源管理项目开发设计实务经验，我们认为管理类理论偏高偏深一点对理解上不会构成太多的障碍，关键是通过实务案例通俗演绎理论运用过程，充分展现管理的艺术性，这对读者至关重要，为此，本书对人力资源管理的理论定位偏高，强调理论的深刻和系统性，有利于理论基础好、悟性高的读者快速领悟人力资源管理思想精髓，站在一定的高度来思考问题。而在实务内容上，尽量用最平实的语言介绍中国本土的实务操作案例，将深奥的管理理论变成通俗而亲切的工作实例，达到雅俗共赏的效果，便于各种层次的读者阅读和理解。

2. 强调学术性

根据本书的定位，我们力求将人力资源管理前沿性的研究成果和动态介绍给读者。原理篇中，定位在对人力资源管理整体把握的高度上展开论述。在概述一章，先界定有关概念内涵等内容，重点对人力资源管理研究的前沿动态和趋势以及中国人力资源管理的特征与趋势进行了阐述，期望读者在第 1 章就能直接接触研究前沿动态，站在中国人力资源管理特征的现实基础上来审视整个人力资源管理体系。接着在介绍与人力资源管理相关的经济理论基础上，系统分析了组织和人力资源管理的关系，希望读者首先站在组织高度，全面理解组织中的个体、群体特征以及组织权利、组织模式等因素对人力资源管理的作用和相互影响，从总体上体会一个组织面临的方方面面的人力资源管理问题，形成对组织人力资源管理的系统性把握。原理篇的最后一章，试图从文化的高度剖析人力资源管理问题，在分析文化对人类行为影响特征的基础上，分别分析了中国儒家、道家、法家、兵家等传统文化中蕴含的人力资源管理思想及其现实影响，分析了自然经济、工业经济、知识经济 3 种经济模式的文化沉淀特征及其对人力资源管理的影响，并剖析了中国现阶段的转型经济模式和对应的社会文化特征，本章的定位较高，有一定难度，试图在有限的篇章中描述出清晰的中国式人力资源管理的经济和文化背景，为从根本上扫除西方人力资源管理理论在中国本土化的障碍创造条件。原理篇的定位就是从文化背景、组织层面及宏观和发展趋势上把握人力资源管理，为具体的人力资源管理的理论和

技术学习奠定基础。该篇强调学术性和高度，以适用其目标定位之需。

本书第 2 篇主要按照经典的人力资源管理经典模块布局。根据我们的理解，将人力资源规划和战略分成二部分，将规划部分视为人力资源管理的重要职能模块，列在本篇，而将战略问题列到下篇，作为战略人力资源管理的内容来阐述。本篇我们还根据我国的实际情况适当加重了劳动关系的份量。本篇的案例份量较重，主要强调实务性和操作性，

本书第 3 篇旨在介绍人力资源管理研究的前沿动态，以强调学术性和前瞻性为主要特征，第 13 章针对上个世纪末出现的新型的战略人力资源管理思想，分析了该思想产生的历史渊源和发展趋势，对该研究领域的基于环境和基于资源的两大战略人力资源管理理论和特点进行了分析和评述，提出了战略人力资源管理的整合思想和技术路径。第 14 章在阐述国际人力资源的特征与模式的基础上，比较分析了欧美日企业人力资源管理的模式，分析了国际人力资源的选聘、培训、绩效考核与薪酬激励特征。

3. 注重操作性

人力资源管理是一门理论和实践结合极紧密的应用型课程，根据本书的目标和定位，读者群中有大量的企业实务工作者和 MBA、EMBA 学员，同时经管类的大学生和研究生培养也十分强调实用性，实际应用能力既是他们的弱项，也是教育培养过程中需重点加强的部分。本书同样力求增强实用性，注重读者操作能力的培养。几十个操作性案例贯通全书，希望通过案例帮助读者解读和演绎各章节的有关理论和技术方法，其中有不少案例源自作者现实的人力资源管理开发与设计项目，具有较强的操作性。

1.5.3 本书应用指南

本书是按照先从理论高度和整体层面入手，接着解决组织企业人力资源管理现实问题，最后介绍研究动态的逻辑思路布局的，教师在组织教学过程中可根据教学对象设计教学体系，选择教学内容：对研究生、MBA、EMBA 和企业家及高层管理者，可对第 1 篇原理部分进行重点讲授，对第 3 篇动态部分作为比较重点的介绍，因为这两篇是从文化、环境和组织层面的角度论述人力资源管理问题的，又有一定的理论高度，适合于学术要求高的教学及决策型管理者学习，针对该群体的第 2 篇内容教学可侧重在总体的思路和方法层面，对具体操作细节可以适度简化；对本科生、企业中层管理者和人力资源职能管理人员而言，第二篇必须做详尽的讲解，建议对第一篇内容也尽可能讲深讲透，第 3 篇则可略讲，因为原理部分和操作部分关联性是十分密切的，原理篇的学习有助于管理者充分理解领导意图，从整体和宏观层面准确把握人力资源管理的具体操作技术，只有这样，中层管理者和人力资源职能人员才能达到优秀和卓越。

在本书的学习中，请注意翻阅每章所附的参考文献，扩展阅读范围，增大信息量，以弥补教科书编撰过程中篇章限制所形成的局限，同时注意充分利用书后所附的练习题和思考题，建议教师针对每章的案例有选择性地开展案例研讨，以有效达到理论和实务融合的目标。部分章节后所附的专业术语的中英文对照供学习者参阅英文文献和查阅有关资料使用，知识链接则供有兴趣的读者进行学习和阅读之用。

本章小结

本章通过对人力资源管理发展渊源、含义和特征等基础知识的介绍，帮助读者建立对人力资源管理基本概念和体系的初步认识，分析了中国人力资源管理基本特征和发展趋势，介绍了本书的框架体系和主要特色，为使用和学习本书提供了原则性的指导意见。

关键术语

人力资本	Human Capital
人力资源	Human Resource
人力资源管理	Human Resource Management
知识型员工	Knowledge Workers
循证人力资源管理	Evidence-based Human Resource Management
人力资源生态系统	Human Resource Ecosystem
人力资源市场	Human Resource Market
柔性管理	Flexible Management

习　　题

1. 通过对本章内容的学习，分析并列示出导入案例中隐含的人力资源管理问题，讨论并设计解决方案 (将自己的思路和方案保存下来，在以后的学习过程中逐步检验其合理性)。

2. 什么是人力资源管理？其主要特征是什么？

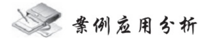
3. 如何理解人力资源管理的层次性？

4. 选读本章所附的部分参考文献，分析并讨论人力资源管理研究的发展趋势。

5. 分析中国人力资源管理特征，组织同学分组讨论 (辩论) 其发展趋势。

6. 请阅读 2002 年第 3 期《南京大学学报》赵曙明的文章《新经济时代的人力资源管理》，讨论新经济时代的人力资源管理有什么特点？与以往有何变化？

7. 请阅读 2015 年第四期《华东经济管理》刘昕和江文的文章《循证人力资源管理 : 研究及启示》，谈谈你对循证人力资源管理的看法。



案例应用分析

星巴克运用人力资源管理实践重新聚焦调制饮料

总部位于西雅图的星巴克咖啡公司在过去几年实现了速度惊人的增长：平均每天有 4 个以上的连锁店开业，每天新增员工 200 人左右。然而即便如此，星巴克仍然不得不改变战略并对自

己的品牌进行重新定位，以应对由于当前经济衰退导致消费者消费能力下降这样一种现实。以前，为了实现公司的增长目标，星巴克在新店选址方面并不慎重，同时还在店里杂乱地摆了各种商品，反而把作为主打产品的咖啡给淹没了。2008年，霍华德·舒尔茨重新回到星巴克首席执行官的位置上来。他通过逐步取消早餐三明治和减少新店开张数量，使公司的业务重点重新回到咖啡上来。尽管公司尽力保留作为组织文化一部分的“重新并善待员工”的价值观，但还是不得不改变其人力资源政策，更为强调某些方面的人力管理管理实践。公司的六大指导原则之一就是“为员工提供一个优良的工作环境，并且尊重和礼貌地对待每一个人”。

面对销售额的剧烈下滑，星巴克在人力资源管理方面采取了几项比较激烈的措施。由于公司2008年的业绩不佳，霍华德和几位高层管理人员都没有领到奖金。舒尔茨让董事会将自己的120万美元底薪降为1美元。薪酬委员会同意将他每月的基本薪酬降到4美元以下，不过，他仍然可以得到股票薪酬。薪酬委员会还卖掉了公司的新喷气式飞机。此外，公司还不得不关闭了近300家业绩较差的店面，解雇了6 700多名员工。星巴克还宣布不再为员工的401(k)退休计划提供需要公司缴纳的费用。不过，星巴克还会继续为员工提供比其他零售业公司更为优厚的综合性健康福利。同时，尽管星巴克有85%的员工都是兼职人员，但如果他们在一个季度中能工作240小时以上，就可以享受全职员工才能享受的福利。在美国，只有不到30%的兼职员工可以享受到健康保险、带薪休假，或者是有资格得到奖金或股权。星巴克还对所有员工以及他们的同性或异性配偶提供优厚的健康福利，其中包括医疗福利、牙科福利、视力保健福利等，此外还有学费报销、股权以及休假等。

面对经济危机，为了省钱，星巴克最忠实的那些客户也减少了每月来店里消费的次数。为了让客户们感到愉快，同时确保咖啡店提供的咖啡是高标准的，星巴克的大部分门店都在2008年2月采取了停业3个半小时的措施，以专门挤出一天时间对员工进行培训。对于星巴克来说，要想在当前这种经济不景气、客户消费水平下降的情况下成功赢得竞争，培训就是必不可少的。这次培训课程被命名为“调制完美特浓咖啡的艺术”，其目的就是帮助咖啡师调制出高质量的特浓咖啡。在这个培训计划中有一个活动是让咖啡师调制出一小杯特浓的咖啡，然后让大家对其制作过程和产品进行评价(正确的颜色应该是什么样子的？调制时间是否过长或者过短？)。在每一家星巴克，店员们都要讨论培训活动怎样才能使客户获益。员工被告知要跟熟客打招呼，要叫他们的名字，并且，如果牛奶已经热过一次了，就不要再重复加热。为了打破人们已经形成的关于“星巴克是4美元咖啡之家”的印象，公司对员工进行了培训，要他们告诉客户，星巴克饮料的平均价格不足3美元，90%的星巴克饮料价格不到4美元。公司还鼓励咖啡师向客户们推荐售价仅为3.93美元的新的咖啡与早餐组合。

舒尔茨认为公司存在的最严重的问题之一在于，已经取得的成功让公司变得过于谨慎。造成这种状况的部分原因在于他本人被视为公司的灵魂，这导致员工在做决定之前总要考虑一下“霍华德会怎么想”。他一方面为公司带来了激情，但同时也带来了紧张感。舒尔茨正在努力改变自己的这一形象，同时也正在努力让星巴克变得更加具有创新性。当加利福尼亚的一位星巴克店员提出，他能绘制出比店里墙上挂的那些画更好的艺术品时，舒尔茨就鼓励他把自己的画挂上去，并且说：“不要问别人是否允许你挂，要争取获得他们对你的理解和支持。”

(资料来源:[美]雷蒙德·A. 诺伊.人力资源管理:赢得竞争优势(英文版)[M]. 7 版.北京:中国人民大学出版社,2013.)

思考题:

(1) 星巴克在实现快速发展后在人力资源管理方面采取了哪些措施来应对经济危机?

(2) 舒尔茨认为星巴克变得过于谨慎的部分原因在于他本人被视为公司的灵魂,请结合实际谈谈你的看法。

(3) 如果你是星巴克的高层管理者,你认为应该如何通过人力资源管理实践使星巴克变得更加具有创新性?

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第一讲、第二讲。

[2] http://www.chinahrd.net 中国人力资源开发网。

[3] http://www.icxo.com 世界经理人。

第 2 章

人力资源相关经济理论

教学目标

- 解释劳动力市场的均衡机制
- 分析企业人力资本投资决策过程
- 掌握企业长期激励的经济学理论依据

教学要求

- 掌握劳动力供给、劳动力需求、工资、人力资本等基本概念
- 能够运用相关的经济理论解释诸如员工激励、工资和报酬的决定机制等



他们为什么都离开

吉姆·史密斯 (Jim Smith) 是宇航公司系统开发部的经理，他在这家公司工作的 15 年间，训练了许多管理人员，他鼓励他们成长发展。但他看到的是，大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策 (公司负担 75% 的学费和书费)，工程师中大约 50% 的人有技术方面的硕士学位，他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位叫琼·哈里斯 (Joan Harris) 的电气工程师来见她的上司吉姆·史密斯，史密斯祝贺她通过公司教育计划的资助获得了工商管理硕士学位。令史密斯吃惊的是，哈里斯女士说她要离开公司到这家公司的竞争对手那里去工作，因为她在宇航公司内看不到任何升职的机会。史密斯先生大为恼火，因为这种事以前已经发生过好几次。他立即去见主管的副总经理，对公司的教育补偿和缺乏系统的人事管理方法表示不满。

(资料来源：圣才学习网，2010 年 .)

人力资源管理的发展与经济学有着很深的渊源，一些经济学理论对人力资源管理的原理、方法和实践提供了有力的支撑，成为现代人力资源管理的理论基础，其中劳动经济学理论、人力资本理论以及委托－代理理论与人力资源管理的关系最为密切。

2.1 劳动经济学理论

劳动经济学作为经济学的一门重要的独立分支，因其研究对象——劳动力以及劳动力市场的运行而与人力资源管理具有天然的联系。劳动经济学的研究视野经历了从宏观到微观、从企业外部到企业内部、从一般的劳动力的运行到较高级劳动力即人力资本的形成和获取等，其发展历程和关注重点对人力资源管理的实践起到了重要的借鉴作用。

2.1.1 劳动经济学的发展历程

劳动经济理论的研究源于经济学家对劳资关系、工资问题、劳工运动等劳动问题的关注。在学术界，这一研究始于 1886 年查德·T. 埃里的《美国的劳工运动》一书的出版，可以说，埃里是劳动经济理论的奠基人。19 世纪末 20 世纪初，劳动问题的研究形成热潮。1900—1905 年间，美国的康奈尔大学、哈佛大学、芝加哥大学相继开设劳动问题课程，并确立了芝加哥大学、威斯康星大学劳动问题研究中心的地位。1905 年托马斯·S. 亚当斯和海伦·L. 萨姆纳的《劳动问题》著作问世，这是劳动学界第一本和影响时间最长的教科书，它长期被奉为经典著作，大大影响了后来劳动经济理论的发展。

20 世纪 20 年代，劳动经济学发展为一门独立学科，以《劳动经济学》为名的第一部教科书由所罗门·布卢姆写作完成，开始系统地涉及劳动力市场上的就业、工资、劳资关系、劳工运动等内容。

劳动经济理论后期发展更为迅速。20 世纪三四十年代，劳动经济理论成为主流经济学的重要研究内容之一。然而，这一领域的发展主要侧重于历史和制度性的视角，与经济学的理论主流尚有一定距离。到了 20 世纪 60 年代，劳动经济理论开始复活，许多新的理论使得这一领域与其微观经济重心更加靠近。自 20 世纪 60 年代末开始，不断增加的微观经济数据与改进的理论共同使得经济学家对劳动者、家庭和企业行为的深入分析成为可能。20 世纪 70 年代以来，劳动经济理论在技术方法上有过不少重大突破，其中许多贡献已经被吸纳到主流经济学的教材中，从而使劳动经济理论的地位获得了前所未有的认可。

2.1.2 劳动经济学的基本内容与主要流派

劳动经济学主要以劳动关系及其运行规律、劳动力市场运行和结果、劳动力资源投入与产出以及与劳动相关的问题作为研究对象，研究内容主要集中在以下 3 个方面。

(1) 以个体经济单位为考察对象，研究企业、劳动者的劳动行为、劳动的需求与供给及其劳动力市场活动、经济效率、收入分配活动等。

(2) 以总体经济单位作为考察对象，研究整个社会范围内的劳动运行状况，例如社会劳动力总量的供给与需求、劳动力总量的配置及结构、社会的就业与失业、工资、收入分配、社会福利和社会保障等。

(3) 劳动经济政策和公共目标，包括劳动经济政策和公共目标的基本理论、原则、客观依据及其形成过程，一系列具体劳动政策，如社会就业政策、社会保障政策、收入分配调节政策、劳动关系调节政策等，劳动经济政策预期效用和实际效用、劳动经济发展战略等。概括地讲，劳动经济理论就是以劳动力市场现象及劳动力市场运行规律为主要研究内容。

劳动经济学从思想萌芽到形成和发展，大致出现了以下几个流派。

1. 古典学派

这一学派以亚当·斯密和大卫·李嘉图为主要代表。亚当·斯密从劳动分工对劳动生产率增长的影响、工资性质及决定工资差别的因素、劳动力供给与需求和工资率运动状况等方面的论述，初步奠定了劳动经济学的基本理论框架。此后，大卫·李嘉图通过对工资性质和工资决定问题的研究，提出了著名的工资理论，成为劳动经济学关于工资运动的规律以及劳动力供给决定工资观点的直接基础。

2. 制度学派

19 世纪 70 年代，美国资本主义迅速发展，劳资矛盾极为尖锐，工会成为劳动力市场上一支重要的力量，对劳动力资源的配置价格进行干预。在这种背景下，制度学派以劳资关系、劳动力市场的竞争和制度结构为对象，撰写了大量论著，其中，查德·T. 埃里在《美国的劳工运动》一书中，考察了工会运动的发展，分析了工会在劳动力市场、

劳动条件的决定方面的地位与作用等问题，开创了系统地对劳动力市场现象进行制度与组织分析的先河。制度学派一般不涉及模型或对劳动力市场的数量分析，主要侧重于对劳工运动的历史研究以及对当时劳工问题的调查研究。市场的力量被软化、限制，甚至被社会及其他非经济因素所替代，制度学派以制度性因素和社会性因素来解释市场运行。

3. 凯恩斯学派

凯恩斯在其经典巨著《就业、利息和货币通论》中，用“有效需求不足”对资本主义国家所面临的经济萧条进行了解释，并进一步提出通过国家干预的方式，可以实现充分就业。凯恩斯的劳动经济理论主张国家干预经济，通过宏观政策的调控实现充分就业，从而将劳动经济学的研究扩展到政策层面。

4. 新古典学派

在当代劳动经济学领域中，新古典学派是公认的主流学派，其劳动经济思想的发展大致可以分为 3 个阶段：第一阶段是 19 世纪末，以马歇尔为典型代表，将劳动问题的研究纳入了竞争的市场供求框架，强调了市场型供求的竞争作用是形成劳动力市场运行结果的主要因素。第二阶段是 20 世纪 30 年代，以庇古、希克斯和保尔 • 道格拉斯为代表。庇古的贡献在于他的著作促进了劳动问题与经济原则的更加系统的结合，并对劳动力质量问题进行了深入的研究，强调教育和培训对提高劳动生产率的贡献；希克斯则在其著述《工资理论》中创立了一系列关于劳动力需求和供给的关键性理论概念，并对集体谈判条件下的工资决定体制进行了纯理论的分析；道格拉斯的贡献在于把经济理论与计量方法相结合，以统计结果来验证边际生产率理论。第三阶段是 20 世纪 50 年代中期以后，以刘易斯为代表，对于工会究竟在何种程度上影响劳动力市场的运行结果的研究，为后来的工资集体谈判奠定了理论基础。

5. 新制度学派

相对于早期的制度主义者，新制度学派侧重于研究劳动力市场实际运行的理论与实践，其劳资关系理论在继承早期制度学派的劳动经济学研究成果的基础上，对推动诸如人事管理、组织行为学等新兴领域的发展起到了积极作用；米歇尔 • 帕尔勒、皮特 • 多林格尔和包里 • 布鲁斯通等人提出了“二元的”或“分割的劳动力市场”理论（简称 SLM 理论），即著名的二元劳动力市场模型，强调工会和公司政策以及社会性因素对于劳动力市场变化的影响；而在奥利弗 • 威廉姆森的领导下，将旧制度学派的有限理性和新古典学派的竞争效率最大化的方法融合起来，以解释劳动力市场的制度性特征，例如内部劳动力市场的存在和自由雇佣政策，使得新制度经济学在 20 世纪 90 年代获得了迅速的发展，并成为指导企业人力资源管理政策制定的有力武器。

2.1.3 劳动力供给与需求

劳动经济学的传统主题之一是劳动力的供给与需求。劳动力供给所涉及的是个人提供劳动服务的激励因素，而劳动力需求所涉及的是企业使用劳动力的激励因素。衡量这些因素的影响程度，主要通过弹性这一指标。对劳动力需求和供给越具有弹性，则政府

或工会干预的效率成本就越大。

1. *劳动力供给*

影响个体劳动力供给的因素主要有两个：收入水平和闲暇偏好。受这两个因素的影响，在劳动力供给的弹性方面，主要包括以下 4 种类型。

(1) 无限弹性的劳动力供给，即在某一工资水平时有无穷的劳动力供给，它主要指的是在发展中国家的传统农业、家务劳动或贸易活动中存在着“就业不充分”，因此城市的现代工业部门提供给一定水平的工资，就能获得“无限的劳动供给”。

(2) 正弹性的劳动力供给，即劳动力供给的数量随工资的增加而增加，随工资的减少而减少；弹性越大，为吸引一定数量的劳动者进入或退出一种行业或职业所必需的工资变动就越小。

(3) 无弹性的劳动力供给，即无论工资如何变动，劳动力供给都不增加也不减少。在较短时期内，人们还来不及调整他们的工作计划或某些职业技能时，就可能出现这种情况，还可能是社会已实现了充分就业。从另一角度看，如果说无限弹性的劳动力供给指的是较为低级技能或无技能的劳动力供给，那么，无弹性的劳动力供给也代表高技能的劳动力的供给，尤其当一个社会高技能人才缺乏的时候。

(4) 逆变弹性的劳动力供给，指的是在一定阶段，劳动力供给随工资的提高而增加，但随着工资率的进一步提高，劳动力供给数量反而减少，即出现一条向后弯曲的劳动力供给曲线。这主要是因为，当工资水平高到总收入在满足物质需要后还有足够剩余时，闲暇效用会增加，收入效用会减少，从而人们选择减少劳动力的供给，即“收入效应”和“替代效应”。

2. *劳动力需求*

在劳动力的需求方面，影响因素有企业生产规模、企业的技术水平和管理水平、企业利润量等微观因素和社会生产规模的大小、经济结构状况等宏观因素，而影响其弹性大小的因素有很多，包括最终产品的需求弹性、其他要素的替代性、其他要素的供给弹性、最低工资立法等。新古典经济学认为影响劳动力需求的直接因素主要有 3 个：边际劳动生产率、实际工资和产品需求。但由于其脱离了企业的实际需要，其分析方法在需求大于供给的市场上也无能为力，并且在企业内部所普遍存在的低效率，使得其观点难以有说服力。如雷思特 (Richard Lester) 对美国的制造厂商进行了问卷调查，发现工资水平和工资变化对雇佣决策的作用并不明显，而重要的决策依据是产品市场的产品需求。制度经济学派在对新古典劳动需求理论批判的基础上提出了自己的理论，其中的一个中心思想就是企业高级管理人员对于定价、产出和雇佣量都有很大的决策自主权。他们进一步提出产品价格是由企业控制的，工资则是工会与人事部门谈判的结果，并且这种谈判受到公司明确的规章制度的约束。

3. *劳动力的内外市场均衡*

按照新古典学派的观点，厂商根据利润最大化原则，按照边际收益产品对可能雇用的、不同数量的劳动力进行定价，供给方则按照效用偏好决定在不同价格供给不同的数量，劳动的供给和需求的均衡决定工资水平，同时达到市场出清。对于市场非均衡的实际状况则归因于工会力量、政府干预等外生因素。而制度学派则认为，在劳动力市场上，

供求双方力量存在显著差异，并且信息不对等，劳动力的需求方往往占据有利的地位，从而做出不利于劳动力供给方的雇佣决策。因此，政府应该介入，采取劳动立法手段以实现最低工资保障、反对就业歧视等。

2.1.4　分割的二元劳动力市场理论

如前所述，新古典经济学的观点在相当长的时期统治了劳动力市场的一整套理论、方法和政策选择，但到了 20 世纪 60 年代，分割的劳动力市场理论的诞生，打破了这一传统，从不同的视角解释劳动力的就业结构及工资决定机制等。不过，分割的劳动力市场理论本身也不是统一的，它主要包括莱斯特・瑟罗 (Thurow L.)、罗伯特・卢卡斯 (Lucas R.) 等人的职位竞争理论；皮特・多林格尔 (Doeringer D.)、米歇尔・帕尔勒 (Piore M.) 等人的二元劳动力市场理论以及米歇尔・雷克 (Reich M.)、大卫・戈登 (Gordon D.) 等人的激进的分割劳动力市场理论等。其中影响最深远的还是二元劳动力市场理论。

1954 年克拉克・科尔 (Kerr C.) 发表了《劳动力市场的分割》一文，首次提出了内部劳动力市场和外部劳动力市场概念，但在当时并未引起经济学界的重视。1971 年，多林格尔和帕尔勒共同发表了《内部劳动力市场及人力政策》一书，把劳动力市场划分为主要劳动力市场和次要劳动力市场，并进行了详尽分析。该理论认为，劳动力市场远非是竞争和统一的，它被分割成了两大块，即主要劳动力市场和次要劳动力市场，每一块在劳动力配置和工资决定方面都各有其特点。主要市场提供的工作具有如下特征 : 工资高、工作条件好、就业稳定、职业有保障、权利平等、在工作制度的行政管理上有适当的程序和规则，并有较多的晋升机会。次要市场的工作则往往有工资低、工作条件差、就业变化性大、要求苛刻、随意给予纪律处分以及晋升机会较小等特点。同职位竞争理论相同，主要劳动力市场的工资由职位本身决定，教育也只是一种信号作用，劳动者接受教育也是为了获得进入主要劳动力市场的机会。但在次要劳动力市场，工资是由劳动力的供求决定的，所以它会趋于一个固定的水平。二元劳动力市场理论认为穷人被困于次要劳动力市场之中，要摆脱贫困，他们就得进入主要市场就业。但这是不太可能的，因为二元劳动力市场对工人工作态度、动机、习惯等要求很不一样。这样就形成了两个劳动力市场以迥然不同的市场机制运行，劳动者很难在两个市场之间实现自由流动，并以此来减小因劳动市场不同而带来的劳动报酬差异。这种劳动力市场的二元区隔被概括为二元劳动力市场分割理论。

根据二元劳动力市场理论，在主要劳动力市场，除了在初始雇用时受到外部市场供求关系的影响外，其有关劳动配置、工资决定等活动都是在企业内部通过管理规则或惯例来进行，而与外部市场无关。现实中，有 80% 的劳动力都是处于这种企业内部的劳动力市场中。内部劳动力市场理论在很大程度上将员工的就业安排与外部市场的竞争隔离开来，一方面对员工的就业和晋升提供保障，另一方面稳定的就业关系有助于雇主降低因劳动者频繁流动而发生的转换成本，以及相关的征募、筛选、培训成本等，可能导致员工与企业双赢的局面，因而对于现代人力资源管理政策的制定提供了一定的理论指导作用。

与西方发达的市场经济相比，我国劳动力市场同样存在主、次劳动力市场之分，在不同企业、行业或职业中被分割为不同的劳动力市场。有学者认为，我国的劳动力市场分割经历了城乡二元分割、体制分割、部门分割和行业分割等不同阶段和过程，在市场转型不断推进的形势下，城乡分割、体制性分割、部门分割在不断弱化，而行业分割越来越成为我国劳动力市场分割的关键形式，并且也成为现阶段我国收入差距产生的主要原因。但同时我们看到，在许多以主要劳动力市场为雇用特征的大型经济部门，尤其在许多国有企业改革的过程中，存在企业内部的分割：主要的、关键性的职位由内部传承或从外部获得的较高人力资本来担任，并且与他们签订正式的雇用合同，他们具有高工资、高福利以及高职业成长性；而一些次要的、非关键性的、临时或辅助性的岗位则从外部劳动力市场按照即时的供求状况来获取，并与之构成非正式的雇用关系。他们可能与正式雇用员工担任同样的工作，但不能享受同等待遇，以及各项劳动保障与职业机会。这种双重的雇用方式实际就是由于体制原因所导致的事实的劳动力分割，并由此诞生了一类新的组织及新的劳务群体——劳务派遣公司和派遣制员工。这些非正式雇用的用工形式为企业节省了人工成本，短期内有益于企业的效益，但从长远来看，非正式雇用关系不利于员工的身份认同，使员工缺乏职业安全感，无法形成建设性的心理契约，从而对于企业而言是有害的。尽管劳动合同法的修订以及人力资源和社会保障部发布的《劳务派遣暂行规定》从法律层面规范了劳务派遣的适用范围，并再次强调了同工同酬等条款，但无法从根本上改变双重雇用方式下的身份认同问题、隐性福利问题以及职业发展等，如何激励非正式雇佣员工即劳务派遣制员工，已成为企业人力资源管理的一个新的挑战。

阅读小材料

最低工资标准

最低工资标准是指劳动者在法定工作时间或依法签订的劳动合同约定的工作时间内提供了正常劳动的前提下，用人单位依法应支付的最低劳动报酬。最低工资标准一般采取月最低工资标准和小时最低工资标准两种形式，月最低工资标准适用于全日制就业劳动者，小时最低工资标准适用于非全日制就业劳动者。

最低工资标准是国家为了保护劳动者的基本生活，在劳动者提供正常劳动的情况下，而强制规定用人单位必须支付给劳动者的最低工资报酬。《劳动法》第四十八条规定，国家实行最低工资保障制度。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。最低工资标准每年会随着生活费用水平、职工平均工资水平、经济发展水平的变化而由当地政府进行调整。《最低工资规定》[中华人民共和国劳动和社会保障部令（第21号）]已于2003年12月30日颁布，2004年3月1日起施行。

2.1.5 工资理论

工资理论是指工资决定的理论，它也是劳动经济学的重点内容之一，是构成现代人力资源管理的重要内容。

1. 早期工资理论

威廉·配第认为，工资是维持工人生活所必需的生活资料的价值，包括为劳动者生存和进行劳动以及生育后代所需的生活资料的价值，这一见解成为英国古典政治经济学工资理论的基本观点。杜尔阁是 18 世纪法国重农学派的主要代表人物之一，他在承认工资只限于维持工人生活必需的生活资料水平的基础上，提出竞争是决定工资高低的决定因素，由于工人数量过多，工人之间的相互竞争使雇主与工人在工资水平的讨价还价中处于有利地位，从而使工人工资必然只限于维持他的生活所必需的水平。斯密认为，劳动的市场价格以其自然价格为基础，由劳动的供求竞争关系决定；关于工资差别及其原因，他认为同一地区的工资水平应该完全或区域平等，因为从业者可以自由转换职业；而事实上存在工资差异一是因为职业本身的性质不同，二是政策对从业者转换职业的限制。李嘉图试图用劳动力供求关系的变化来解释工资水平的变动，说明工资必然以劳动的自然价格即工人最低限度生活资料的价值为基础，提出了对工资变动规律的见解。穆勒则认为，工资实际上是由劳动的人口数与资本量两个因素决定的，工资水平与用于购买劳动的资本量成正比，与劳动人口的数量成反比。工资的地区差异实际是不同地区资本与人口比例的差异。

2. 克拉克的边际生产力工资理论

克拉克将“资本生产力论”与“边际效用论”相结合提出了“边际生产力论”，并以此作为分析工资的理论基础。他认为，劳动的生产力遵循“生产递减”规律，即在资本量不变的条件下，劳动的生产力随劳动者的增加而递减。工资是由劳动的边际生产力决定的，因为边际劳动者处于资本集约利用的边际上，若在此基础上再增加劳动者，则雇主支付的工资将不能从劳动者提供的产品中得到补偿，所以边际劳动者生产的产品产量是决定劳动者工资的自然基础。他还认为，劳动的边际生产力不仅是决定边际劳动者工资的标准，同时也是决定所有劳动者工资的标准，因为他假设劳动者是同质的，相互可以替代。

3. 马歇尔的均衡工资理论

马歇尔认为，工资是由劳动的需求价格和供给价格相均衡时的价格决定的，劳动的需求价格取决于劳动的边际生产力，劳动的供给价格取决于劳动者的生活费用，即劳动者维持自身及其家庭生活所需的最低生活费用。他还对劳动供给价格的影响因素及其变化进行了分析，他认为，在现代复杂的技术条件下，各种劳动客观上存在着较大的差异，每一种劳动的供给价格由培养、训练和保持有效率的劳动的精力所用的成本决定。因此，劳动的供给价格是变动的，由供给和需求共同决定的工资均衡点也就处于动态变化中。

4. 劳资谈判工资理论

劳资谈判工资理论也称为集体交涉理论，对该理论研究有较大贡献的是韦伯、庇古、希克斯等人。其核心观点是，短期工资水平在一定程度上取决于劳动市场上资方与劳动者之间通过集体交涉所达成的条件，工资的变动中存在一种“强制性比较”的效应，即某一行业或企业的工人总是以其他可比较工人的工资作为参照物来判断自己的工资是

否公平合理。代表工人利益的工会组织也将以此为由与资方交涉，交涉的结果取决于国家当时的经济状况以及双方力量的对比。经济繁荣时期，消费需求增长，劳动力市场供不应求，谈判的天平向工会倾斜，资方一般会答应工会提高工资，并使工资的增长超过劳动力边际生产力的增长。此时工资较高，而资方往往可以通过产品涨价将增加的工资成本转移到消费者身上。当经济处于萧条时期，消费需求下降，市场疲软，对劳动力的需求减少。一方面，资方担心工资成本的增加会削弱公司的市场竞争力，也不易通过产品涨价把增加的工资费用转移到消费者头上，从而会在劳资谈判中持不妥协的态度；工会组织也担心资方因市场疲软而裁员，不得不放弃提高工资的要求。

5. 效率工资理论

效率工资理论是 20 世纪 70 年代末提出、80 年代发展起来的，自它产生以来，就受到广泛的关注。与传统的边际生产率的工资理论不同，效率工资理论认为，员工的生产率取决于工作效率，工资提高将会导致员工工作效率的提高，故有效劳动的单位成本 (工资、福利、培训费用) 反而可能下降，生产率会得到提升。效率工资的理论假设有 3 个：① 在没有物质激励的条件下，工人是偷懒的；② 在信息不对称的劳动关系中，对工人的偷懒行为实现有效的监督是需要成本的；③ 工人的劳动生产率取决于工资率。在实践中，效率工资的历史却由来已久。1914 年 1 月 12 日，亨利 • 福特宣布，福特公司工人每天的工资是 5 美元 (当时最低工资是每天 2 美元)，工作时间为 8 小时 (当时一般企业每天工作 9 小时)，著名的 5 美元 1 天的故事在工业史上诞生了，福特公司的劳动生产率大大提高，劳资双方的辞职与解雇现象大量减少，工资上涨的短期效应很强，公司产品的产量大幅度上升，福特公司工人的士气大增。

6. 分享经济理论

1984 年，美国经济学家马丁 • L. 威茨曼在《分享经济——用分享制代替工资制》一书中，提出了分享经济理论。该书问世后，立即在西方经济界和实业界引起了巨大反响。所谓分享经济制度，就是“工人的工资与某种能够恰当反映厂商经营的指数 (例如厂商的收入或利润) 相联系”的分配制度。

该理论认为，资本主义经济的根本弊端在于分配问题，主要是员工薪酬制度不合理。威茨曼主张将传统的工资制度改为分享制度，其核心是将固定工资转变为与反映企业某些经营状况的指标相联系的收入，这样雇主与雇员所达成的工资协议就不是在劳动力市场上按小时支付工资的合同，而是两者在企业收入中各占多少分享比例的协议。建立“分享基金”作为工人工资的来源，与利润挂钩。利润增加，分享基金增加；反之，利润减少，分享基金减少，工资随利润增减而变动。我国一些国有企业在实行股份制的过程中推行职工持股计划，正是这一理论的运用。从某种程度上可以说，分享经济理论与劳资谈判工资理论是截然相反的两种学说。

2.1.6 劳动经济学对人力资源管理的贡献

劳动经济理论研究劳动力市场的运行和结果，研究雇主和雇员对于工资、价格、利

润及雇佣关系的非货币因素的行为反映。工资与就业机会的相互关系，工资、收入和工作决策的相互作用，一般的市场因素对职业选择的影响方式，工资与令人不快的职业特征的关系，教育和培训投资的刺激因素和效果，工会对工资、生产率和流动性的影响等，它们都是从不同的角度来影响劳动力的供求，是劳动经济理论研究的核心内容。然而，在人力资源管理日益受到重视的今天，我们不难发现，它们同时也是人力资源管理的研究内容。所不同的是，人力资源管理对其影响过程不做详细的分析，而是直接把它们应用于实务操作当中。所以可以说，劳动经济理论为人力资源管理提供了强有力的借鉴作用。

1. 劳动经济理论对工资和工作决策的研究，对人力资源管理的借鉴作用

在供给方面，劳动经济理论认为个人的工作决策取决于个人对工作和闲暇的选择，它是从现实生活当中高度抽象出来的，虽然个人除了工作闲暇之外还有其他的需求，但劳动经济理论有关这方面的研究给我们提供一个思考的框架及有效的思维方式，能给人力资源管理带来启发，尤其是在人员的激励方面。根据马斯洛的层次需要理论，不同的人员有不同需求，同一个体在不同时期他的需求也不一样，因此必然要求不同的激励方式。劳动经济理论关于工作决策的研究告诉我们，工资与工作选择、工作热情并不一定成正比，准确地说两者构成一条上凸的曲线。企业在选择人才时，应根据该层次人才的整体素质、整体需求来设置合理的薪酬结构，进行相应的激励，同时劳动经济理论对个体动机的研究表明，在实际的人力资源管理当中必须重视个人因素，对不同工作群体及不同的工作个体，要区别对待。

2. 劳动经济理论对市场因素与职业选择的研究，对人力资源管理的借鉴作用

劳动经济理论能指导个人、企业乃至整个社会进行科学的职业选择。这主要表现在两个方面：一方面，市场供求状况能起到人才配置晴雨表的作用，但由于它的滞后性，且人才的培养需要一定的时间，企业及个人如果完全根据它来采取策略，就会陷入被动的局面，因此最佳的方式是根据市场供求状况，及时地预测未来，并采取超前的可行措施，个人可以重新规划自己的职业道路，企业则可据此对现有人才进行有预见性的职业生涯设计；另一方面，由于人才自身的多样性，社会也需要人才的多样性，我们不能按一个模式来培养人才，而必须根据个人的禀赋、爱好等进行培养、开发及配置使用。不同的人才安排在不同的工作岗位，对于同一企业内已安排的人才，也可进行岗位轮换，找出其工作最佳适合点，进行调整配置，使个人与职业相融合、个人与职位相匹配，这样能充分调动每一个人的积极性，挖掘其工作潜能。

3. 劳动经济理论对教育和培训的关注，对人力资源管理的借鉴作用

在劳动经济理论中，经济学家把员工的培训分为普通培训和特殊培训，并对相关的成本分担、收益分享及风险承担的问题进行深入的研究，认为雇佣双方只有共同分担培训成本、共享培训收益时，才可能建立长期的雇佣关系。培训有助于发现新雇员的学习能力、工作习惯和动机水平。普通培训是企业获取雇员信息的一笔投资，这些信息对企业后期分配工作任务和晋升决策时十分有用。在现代人力资源管理中，培训作为人力资源开发的重要手段，而成为重要研究对象。人力资源管理中，仍然要面对企业的培训体

系构建、相应的薪资安排、晋升通道设计以及其他的激励措施设计，由此产生大量人力资源管理成本，这一成本已经逐渐成为某些知识型企业承担的主要成本，因而产生了专门的人力资源会计学。它对培训的成本收益及其他方面工作的费用效益比的探讨，首先来源于劳动经济理论的量化研究，由此可见，劳动经济理论对人力资源管理的启发和解析作用。

4. 劳动经济理论关于宏观政策及相关组织的研究，对人力资源管理的借鉴作用

这方面的研究包括：劳动经济政策和公共目标的基本理论、原则、客观依据及其形成过程；一系列具体劳动政策，如社会就业政策、社会保障政策、收入分配调节政策、劳动关系调节政策等；劳动经济政策预期效用和实际效用；劳动经济发展战略；劳动组织如工会组织的影响。现代人力资源管理虽然着重于微观层面的研究，但现代企业理论认为，企业存在的必要性源于其生产性和交易性，因而企业的任何一个环节的功能实现不能离开市场而独立进行，企业必须充分考虑来自市场和社会的各项因素的影响。市场监管是企业不可忽视的问题，企业的各项工作应该在此基础上进行，人力资源管理涉及企业最核心的因素及社会最为关心的因素——人力资源、人才，故而随着对人力资源在企业运营中的重要性的认识的逐步加强，其监管也会越来越普遍，越来越完善。由此可见，人力资源对市场监管及法律因素的考虑很大程度上来源于劳动经济理论在此方面的思考和研究。

2.2 人力资本理论

以舒尔茨、贝克尔等人为代表的一批经济学家，在致力于解释现代经济超常规增长原因的研究中提出了关于人力资本的理论。人力资本理论的提出不仅推动了经济学，特别是教育经济学的发展，增强了经济学对社会经济现象的解释力，而且也对当代人力资源管理的理论与实践产生了深刻的影响。

2.2.1 人力资本理论的产生和发展

人力资本理论的发展同多数理论的发展一样，经历了一个从思想萌芽到理论的基本形成再到进一步深化发展的过程，尽管其最终确立是在20世纪50年代，但其思想渊源却可追溯到经济学诞生之初。因此，我们将人力资本理论的发展分为3个阶段：早期的思想萌芽阶段、现代人力资本理论的确立阶段、20世纪80年代以后的发展阶段。

1. 早期的人力资本思想

早在经济学诞生之初，西方学者就对人自身的投资和由此产生的经济价值有所关注。一般认为，最早运用人力资本思想并估计人力资本价值的经济学家是威廉·配第，他用“生产成本法”计算英国人口的货币价值并估算英国的国家实力，以及由战争、瘟疫、人口迁出所造成的经济损失。其后，在现代人力资本理论形成以前，亚当·斯密、

约翰·穆勒 (John Mill) 和阿弗里德·马歇尔三位经济学家对人力资本思想的萌芽和形成做出过重要贡献。

亚当·斯密在其代表作《国富论》中，明确地将全体国民“后天取得的有用能力”作为固定资本的一部分。要获得这种能力，就要投入一定的费用，这些费用就是人力资本投资。他认为这类投资可由私人出于追求利益的投资行为来完成，而投资方式主要是教育和培训。他将教育分为两类，一类是技术教育或培训。这类教育可提供必需的生产技能，可使未来收益增加，因此投资费用可由家庭来承担；另一类是文化教育，主要是对劳动者的身心健康、生活质量和社会控制等方面产生有利影响，并非必需的生产技能和要求，因此这类教育须由国家来推动、鼓励甚至强制。限于当时的社会背景是工业文明发展之初，尽管斯密认识到劳动力质量对经济增长的意义，但他同时也提出，相对于中世纪手工业中劳动技能与经验对生产的决定性作用，工业革命后劳动生产率提高的主要原因在于企业内部的劳动分工、工作转换时间的节约、新机器发明和体现在部件生产者身上的熟练劳动和体力。他还进一步指出，自由市场经济中竞争的存在会减少培训、降低工人工资以适应较低的行业进入的技能要求，并大大缩小熟练劳动力和一般劳动力之间的工资差异。正是由于斯密关于经济增长过程与人力资本形成关系自相矛盾的论断，对古典经济学家后来的研究起了决定性的影响作用，从而使得人力资本理论的研究在很长一段时间内被人们所忽略。

其后，穆勒继承了斯密关于分工会导致工作内容简单化、培训需求减少的观点，但他仍为人力资本思想的发展做出了自己的贡献：他认为教育支出会带来未来更大的国民财富，技术变革和大企业的内部分工促进了对具有一般水平的工人和管理者的需求。但由于存在自然垄断，消费者对教育的成本收益的无知以及外部性会造成劳动力市场失灵，从而使受教育劳动力的供给必然不足，需要政府政策介入加以解决。

马歇尔有关人力资本思想中最有名的论断是“所有资本中最有价值的是对人本身的投资。”他认为，作为一般规律，受过教育的劳动力与未受教育的劳动力在经济价值上的差异远胜于他们在教育成本上的差异。但由于人力资本投资中投资者 (父母、工厂主) 与受益者 (子女、劳动者) 不同而产生的成本和收益承担主体不同的缺陷，可能导致人力资本投资不足。他同穆勒一样，认为教育投资不足的问题无法由市场单独解决，必须依靠政府投入保证教育投资，进而影响经济增长、提高工资水平和促进职业技术结构的转变。

除了上述三位经济学家外，还有 R. 坎梯龙、李斯特、朗菲尔德、西尼尔等人在人力资本投资、人力资本投资成本与收益、人力资本与收入差别关系等方面均有过论述。特别是著名的经济学家费雪 (Iving Fisher) 在 1906 年发表的《资本的性质和收入》一文中首次提出人力资本的概念，将资本的概念重新定义和扩展，从而为现代人力资本理论的产生奠定了基础。

2. 现代人力资本理论

尽管人力资本思想伴随古典经济学的诞生而诞生，由于前述斯密对经济学理论研究方向的巨大影响和经济发展过程中人力资本问题尚未成为经济发展的主要矛盾，使得人

力资本理论未能与经济理论的发展而同步发展。直到第二次世界大战以后，经济学家遇到了许多新的困难和挑战，在经济领域出现了“现代经济增长之谜”“库兹涅茨之谜”“里昂惕夫之谜”“工人收入增长之谜”等这些为世人瞩目的，使得曾经红极一时的凯恩斯者们束手无策的和当时占主流的新古典经济学理论无法解释的现象，迫使人们不得不从另外的视角来求解这些“经济之谜”，几乎被人遗忘的人力资本思想才得以重放异彩，现代人力资本理论应运而生。

现代人力资本理论就其发展脉络来看，有两条主要的研究线索、两个不同的研究层次以及两位均荣获诺贝尔经济学奖的代表人物，即西奥多·舒尔茨 (Theodore W. Schultz) 和 G. S. 贝克尔 (Gray S. Becker)。他们分别从宏观和微观的角度，研究了人力资本与经济增长、人力资本与收入分配的关系，共同完成了现代人力资本理论的构建。

阅读材料





西奥多·舒尔茨

一般认为，舒尔茨在 20 世纪 50 年代末 60 年代初连续发表的几篇重要文章，成为现代人力资本理论的奠基之作。尤其是他在 1960 年美国经济学会年会上发表的题为《人力资本投资》的演讲，被认为是人力资本理论诞生的标志。在这篇著名的演讲中，舒尔茨指出完整的资本概念应该包括物力资本和人力资本两方面，并且明确地阐述了人力资本的概念与性质、人力资本投资的内容与途径、人力资本在经济增长中的关键作用等方面的思想和观点。舒尔茨在其他的文章中强调，人力资本和物力资本在投资收益率上是有差别的，人力资本的收益率高于后者；教育是人力资本形成的主要来源。他还以美国农业生产的例子说明了这一观点，对农民教育的投资使之掌握生产技能，大大提高了农业的产量。

稍后，美国经济学家 E. 丹尼森 (Edward E. Denison) 对人力资本和经济增长的关系进行了更为具体的实证分析。丹尼森的研究表明，在 1927—1957 年间，美国的经济增长中有 1/5 是来自教育。发展经济学家们则从另外的角度对人力资本与经济增长的关系进行了阐述，他们的观点是，人力资本的投资并不直接带来经济的快速增长。他们的观点将人们对人力资本与经济增长关系的研究引向深入。

如果说对人力资本与经济增长关系这一条主线的研究大多处于宏观层面的话，那么人力资本理论研究的另一条主线——人力资本与个人收入分配关系的研究则主要从微观方面着手，将研究的重点放在教育和培训作为决定个人收入和财富的主要因素的作用方面。几乎就在舒尔茨在经济增长领域构建人力资本理论的同时，J. 明塞 (Jacob Mincer) 也在收入分配领域开始了他的人力资本的研究，其主要研究成果有《个人收入分配研究》《人力资本投资与个人收入分配》《在职培训：成本、收益及意义》等文章，系统阐述了人力资本及人力资本投资与个人收入及其变化之间的关系。他所建立的教育模型较为合理地解释了个人收入差别形成的原因。

贝克尔介入人力资本的研究比上述两位学者稍晚一点，但人力资本理论的最终确立却是由他完成的。贝克尔分别于 1962 年和 1964 年发表和出版了《人力资本投资：一种理论分析》和《人力资本：特别是关于教育的理论与经验分析》。后者被视为现代人力资

本理论最终确立的标志。他的研究重点在人力资本投资问题上，从家庭生产和个人资源 (特别是时间) 分配角度系统地阐述了人力资本与人力资本投资问题，为人们理解人力资本的性质、人力资本投资行为提供了具有说服力的理论解释。在完成人力资本理论创建工作以后，贝克尔与其他学者一起对这一理论进一步加以深化和完善。他建立了在职培训的微观模型，用以说明人力资本投资形式以及投资成本的分摊，至今仍对企业人力资本投资起着理论指导作用。他的人力资本投资供给与需求模型对影响人力资本投资供给和人力资本投资需求的因素以及人力资本投资水平和人力资本投资收益问题进行了深入的分析，比明塞等人更合理地解释了个人收入差别形成的真实原因。

3. 人力资本理论在 20 世纪 80 年代后的发展

自人力资本理论创建以后，人们对这一问题的研究视角涉及多方面，除了上述在经济增长领域 (宏观) 和个人收入分配领域 (微观) 所进行的研究外，另外还有人力资本与技术进步关系的研究、可持续发展研究、贫困问题研究、就业与职业流动研究等。尤其是 20 世纪 80 年代以后，发展经济学家们利用人力资本理论来研究发展中国家的经济发展问题，使人力资本理论跨上了一个新的理论高度，并对实践有了实质上的指导意义。其中最有影响的当数美国经济学家 P. M. 罗莫 (Paul M. Romer) 和卢卡斯 (R. E. Jr. Lucas)。罗莫于 1986 年发表的《收益递增与长期增长》和卢卡斯 1988 年发表的《论经济发展机制》使“内生性经济增长”问题成为西方学者们研究的热点，并在此基础上形成了新发展经济学。在他们的研究中，都把人力资本视为最重要的内生变量，特别强调了人力资本存量和人力资本投资在内生性经济增长和从不发达向发达经济转变过程中的重要作用，从而阐明了人力资本是发展中国家经济发展的必要条件，为发展中国家的经济发展指明了道路。除了罗莫和卢卡斯两人所做的开创性研究外，贝克尔 • 墨菲和塔玛拉、尼尔森和菲利普斯等都做出了杰出的贡献。另外，经济学家们还对人力资本与物质资本的互补性进行了探讨。可以说，这个时期是人力资本理论最为鼎盛的时期，正是这些研究对人力资本理论的贡献，为人类迈向新的经济时代——知识经济时代奠定了理论基石。

2.2.2 人力资本的内涵

自从人力资本理论问世以来，国内外许多著名学者都从不同的角度对人力资本内涵进行了研究，但由于研究的视角与方法不同，人力资本的含义无论从理论上还是实践上都存在着不同的解释与运用。其中大部分学者都能接受的主流观点是舒尔茨的人力资本概念：人力资本与物质资本一样，是体现在劳动者身上，通过对人的投资形成的并由劳动者的健康、体力、知识、经验和技能所构成的资本存量。不同的是，一部分学者从个体角度定义，而另一部分则从群体角度定义。我国学者李建民认为，从技术角度看，个体角度定义和群体角度定义有着显著的差别，这个差别表现在一个国家或地区的人口中，人力资本存量不见得就是该国家或地区每一个人的人力资本存量的简单总和。造成这种差别的原因是在不同个人所具有的人力资本之间存在着替代、互补、互动等多重关系，

因此使群体人力资本存量可能大于、等于甚至小于个体人力资本存量之和，故而他对人力资本个体角度和群体角度的人力资本概念进行了区分：从个体角度而言，人力资本是指存于人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素之和。从群体角度而言，人力资本是指存于一个国家或地区人口群体每一个人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力及健康等质量因素之总和。

根据第二个定义，当从宏观上分析人口群体的人力资本问题时，就必须要考虑个体人力资本之间的替代、互补、互动所形成的整合效应。因为这种整合效应的方向及其程度本身就反映了一个人口群体的生产能力。其实，在微观水平上，就是一个人所拥有的不同形式的人力资本之间，也具有整合效应。

按照上述定义，人力资本具有以下几个方面的重要含义。

(1) 人力资本不是指人本身或人口群体本身，而是指一个人或一个人口群体所拥有的知识、技术、能力和健康等质量因素。

(2) 人力资本是一种具有经济价值的生产能力。

(3) 一个人所拥有的人力资本并非与生俱来，而是靠后天投入一定成本而获得的。虽然，人力资本的形成及其效能的发挥会受到某些先天因素的影响，但是这种差别影响在人力资本概念中，就如同土地及其他自然资源在资本理论中一样，被视为一种级差地租。

2.2.3 人力资本产权特性

通常认为，产权是一个社会所强制实施的选择一种经济品使用的权利。产权经济学家德姆塞茨就说过，产权是一种社会工具，其重要性就在于事实上它们能帮助一个人形成他与其他人进行交易时的合理预期。从经济学角度来分析产权，它不是指一般的物质实体，而是指由人们对物的使用所引起的相互认可的行为关系。它用来规定人们在经济活动中如何受益，如何受损，以及他们之间如何进行补偿的规则。一个产权的基本内容包括行动团体对资源的使用权与转让权，以及收入的享用权。

有关人力资本产权的概念，大致存在两种不同的说法：一种认为人力资本产权即人力资本的所有权，如李建民认为："所谓人力资本产权就是人力资本所有关系、占有关系、支配关系、利得关系及处置关系，即存在于人体之内，具有经济价值的知识、技能乃至健康水平等的所有权"；另一种认为人力资本产权是企业产权的一个组成部分，人力资本所有者根据其所占企业产权份额的大小参与企业的收益分配。我们认为这两种观点都是正确的，不过更为全面的人力资本产权的概念应该是：人力资本产权是市场交易过程中人力资本所有权及其派生的使用权、支配权和收益权等一系列权利的总称，是制约人力行使这些权利的规则。其中人力资本所有权是人力资本产权的基本内容，其他权利受所有权的限制和制约。人力资本的所有权永远归属于人力资本承载者本身，而使用权、支配权、处置权、收益权等在受所有权支配的前提下，可以和人力资本承载主体相分离，这就是人力资本的产权特性。

所谓人力资本的所有权，指的就是人力资本的归属问题。罗森 (Rosen，1985) 认为，在自由社会里，人力资本的“所有权限于体现它的人”，也即人的健康、体力、经验、生产知识、技能和其他精神存量的所有权只能不可分地属于其载体；这个载体不但必须是人，而且必须是活生生的个人。而赖讷 • 巴泽尔 (Rainer Barzel) 对奴隶经济的研究给我们的启示是，即使是在非自由的制度安排下，人力资本所有权只属于个人仍然是正确的。在法权上，奴隶隶属于奴隶主，是其财产的一部分，但由于奴隶是一种“主动的财产”，他可以控制劳动努力的供给即人力资本的使用，使得法权意义上的奴隶主财产可能受到损失。因此，由所有权所派生出的控制权和收益权、使用权等，都受所有权的制约，一旦其他权利受损或不能反映所有权的私有性，即存在德姆塞兹意义上的产权残缺时，人力资本的所有者就会约束其人力资本的付出，使人力资本的利用价值大打折扣。具体来说，由所有权决定的人力资本产权特征主要特征有如下 3 点。

1. 排他性

人力资本天然地归其承载者所有，其他任何主体无法获得人力资本的所有权。即使通过市场交易，企业获取了人力资本的使用权、部分处置权和收益权，但所有权仍只能属于承载者主体。这一特性是与人力资本的存在特点紧密相关的，人力资本始终依附于其载体之中，与其载体不可分离，这样的存在特点使得其他任何人无法将人力资本从他人身上剥夺过来据为己有。人力资本的存在特点还使得排他成本较低，并且排他的能力和条件具有天然的优势。

2. 不可分割性

物质资本的产权是可以分割的，但人力资本不能。有人认为人力资本产权可以通过交易加以转让，这是一种不正确的理解。在市场交易中，人力资本所有者让渡的只是人力资本的使用权，并通过让渡获得收益，其所有权也即人力资本产权的本质部分并未予以让渡也无法让渡，更不用说分割。

3. 所有权对派生的制约性

人力资本所有者通过让渡人力资本的使用权，来实现人力资本的经济价值，并获取产权的收益。也就是说，人力资本所有者通过交易出让人力资本的使用权、支配权、处置权，交易使其实现价值。在交易过后，在人力资本的实际使用过程中，又以契约的形式来对交易双方的权利和义务作出规定。如果契约是不完备的或不公平的，则人力资本所有者会以其特有的方式对这种契约的不完备或不公平做出反应：或者偷懒 (在契约未明确规定其责任范围或缺乏有效监督时)，或者干脆将人力资本隐藏起来，使其使用价值一落千丈 (当契约存在不公平时)。因此，尽管人力资本所有者将使用权、支配权和处置权出让，但他仍然掌握着这些权利的终极控制权。当交易的另一方在使用、支配和处置人力资本时，损害了人力资本所有者的利益，人力资本所有者便将这些权利收回或者做出上述两种反应。如在企业对人力资本进行投资以开发和增加人力资本的使用价值时，如果人力资本所有者不能从投资中获取好处 (如投资后工资的提高)，他将不配合这种投资，使得投资计划无法实现或者虽实现了但投资效果极差。

人力资本产权的这些特征，决定了在人力资本配置过程中契约的重要性。可以说，契约理论是人力资本配置理论的核心。但正是由于人力资本的产权特性以及人力资本本身所具有的与物质资本截然不同的特点，使得不可能存在一种完善的契约模型，来有效解决偷懒等问题，因此，企业人力资本分享企业剩余索取权即成为一种较为妥当的制度安排，在实践中运用得越来越多的对于经营者的股权激励也以此为理论基础。

2.2.4 人力资本投资理论

人力资本理论的一个重要构成部分就是投资理论。有关人力资本投资的研究框架通常都是构筑于人们通过对自身的投资，来提高其作为生产者和消费者的能力这样一个主题之上，这意味着人的经济才能并非都是与生俱来的，而是通过带有投资性质的活动逐步发展起来的。人力资本投资理论主要集中在投资的形式、投资的成本——收益分析以及投资风险的防范 3 个方面。

1. 人力资本投资的类型

舒尔茨在《人力资本投资》一书中，把人力资本投资范围和内容归纳为 5 个方面：①卫生保健设施和服务，概括地说包括影响人的预期寿命和服务、体力和耐力、精力和活动的全部开支；②在职培训，包括由商社组织的旧式学徒制；③正规的初等、中等和高等教育；④不时由商社组织的成人教育计划，特别是农业方面的校外学习计划；⑤个人和家庭进行迁移，以适应不断变化的就业机会。这些人力资本投资形式之间有许多差异。前四项是增加一个人所掌握的人力资本数量，而后一项则涉及最有效的生产率和最能获利地利用一个人的人力资本。

随着经济的发展，经济学家们对人力资本投资的研究不断深化，从而使舒尔茨所提出的人力资本投资的诸项因素具体化、数量化，其内容越来越丰富。一般而言，人力资本投资可以包括以下几种形式：学校正规教育，包括初级、中级和高等正规教育，且是形成人力资本的重要方面；职业与技术培训，指在结束正规教育后，对职业技能和技术的学习；在职训练，即在工作岗位上接受的培训，在干中学或边干边学；医疗、卫生与保健；迁移与流动；信息，特别是与职业、就业机会等有关的信息收集与分析；子女投资 (包括生育)；人力资本维护。

实际上，根据投资的性质，还可分为对人的学习能力的投资、对人的技术能力或生产能力的投资、对人的工作效能的投资和对人的能力的空间配置的投资等。

2. 人力资本投资的特点

1) 投资目的的特殊性

物质资本投资是单纯为了获取经济财富，而人力资本投资从宏观上讲，是为了实现经济增长与社会发展，从微观来看是为了现在或未来收入的增加和人的自身发展。经济利益是人力资本投资的目的之一，但并非唯一目的。因此，对人力资本投资主体的回报形式也不仅只有经济回报一种。例如父母投资子女的教育，除了有经济方面的目的外，还有获得一定社会地位、“光宗耀祖”等目的。

2) 投资收益外溢性

人力资本投资收益具有很大的外部性，因而可能会导致私人投资的不足。众所周知，教育是一种存在很大正外部性的投资，这也是国家制订义务教育制度的依据。除此以外，还有其他投资形式也有外部性。如迁移，一个人从一个地方迁到另一个地方，对迁出地来讲，他不再占用迁出地的资源，对迁入地来讲，也增加了迁入地的人力资源，而他本人也因为迁移获取了一定的收入。人们在进行人力资本投资时，都会对投资的内在收益和外溢收益进行比较，如果内在收益小于外溢收益，而且成本不菲的话，他可能就会做出不投资的选择。因此，这就需要宏观政策加以调控，增大其内在收益，或者补贴投资成本，以防止人力资本投资的不足。

3) 投资收益的长期性

人力资本投资以后，收益期包括整个生命周期。这一方面决定了人力资本投资的可获利性强于一般物质资本，另一方面也说明人力资本投资具有无限的风险性。人的生命有长有短，一旦生命中止，投资收益也就中止，甚至有投资成本无法收回的可能。这也决定了人力资本的投资收益率从理论上来讲要高于物质资本。

4) 个体特征对投资效果的重大差异性

个体的兴趣、能力等个性特征会对投资效果产生重大影响，一个对某方面的人力投资具有浓厚兴趣或者能力强的人，其投资效果要比对该项投资毫无兴趣或能力弱的人的投资效果好得多。贝克尔在《人力资本和个人收入分配：一种分析的方法》一文中就对这种投资形式做出过详细分析。他指出，即使是在同一投资水平上，能力强的人的收益率也要比能力弱的人的收益率高，因此能力是造成个人收入判别的一个因素。

3. 人力资本投资的成本与收益分析——在职培训模型

同其他所有的投资者一样，人力资本投资者在对人力资本进行投资时，也面临着一个投资决策的问题。人力资本投资决策是基于对人力资本成本与收益的比较分析，对这一方面的研究一直是人力资本理论研究的重要方面。在人力资本投资决策理论中，主要有 3 种投资决策模型：教育模型、在职培训模型和生命周期模型，其中在职培训模型是应用最广、对企业实际指导最强的一种。

人力资本投资的在职培训模型是由著名学者贝克尔首先提出的。他从企业利润最大化的条件 (工人的边际产出与工资相等) 入手，建立了一套完整的人力资本投资——收益均衡模型，即人力资本投资的成本的当前值等于未来收益的贴现值。他还对一般培训和特殊培训做出了区分。他认为，一般培训不仅提高了企业员工的未来边际生产力，同时也增加了其他企业的边际产品。特殊培训 (又称专门培训)，即在培训中获得的知识和技能仅仅对目前受雇用的企业有用，但到了别的企业就基本派不上用场了。一般培训形成的是通用型的人力资本，特殊培训形成的是专用型的人力资本。因此，贝克尔的这一区分在人力资本投资理论中具有重要意义。

人力资本投资成本由两部分组成：机会成本和直接成本。人力资本投资成本最小化的条件为机会成本和直接成本达到一定比例。人力资本投资边际成本具有递增的性质，这是因为该性质与人的生命周期变化特征有着紧密的联系。当一个人达到一定年龄之后，

其记忆力、精力和体力都会下降，因此，使人力资本生产的效率下降，或者说要生产同一单位数量的人力资本，必须要更多地投入成本。另外，一个人随着年龄的增长，其收入水平也会提高，收入水平越高，人力资本投资的机会成本也就越大。因此，在达到一定年龄之后，人力资本投资就不再具有吸引力，或者说，就不再有人力资本投资需求。同时通过培训可以增加被培训人的人力资本存量，从而增加其收入能力和提高收入水平。被培训者在培训期间的工资 W_0 并不等于其边际产出，而是等于边际产出 MF_0 和培训成本 K_0 的差，$MF_0=W_0-K_0$。换句话说，接受培训的人是通过接受低于其边际生产率的工资水平的形式来承担培训费用的 (在没有在职培训的情况下边际产出等于工资收入，即 $MF_t=W_t$)。在其他条件一定的情况下，经过培训的人要比没有经过培训的人具有更多的人力资本，因而具有更强的收入能力，在工作生命周期内获得更多的收入。这种差别可从图 2.1 中看出。

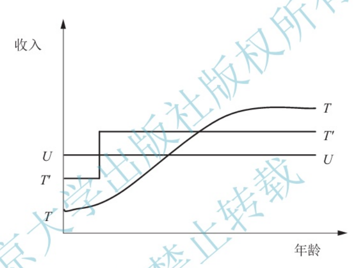


图 2.1　在职培训、年龄与个人收入的关系 (G.S.Becker，1964)

贝克尔人力资本理论的工作生命曲线如图 2.1 所示。图中 *UU* 为没有经过培训的人的工资水平 (假定这段时间工资水平与年龄无关)，*TT* 为接受过培训的人的工资水平变化曲线。在培训期间，接受培训的人的工资水平要低于没有进行培训的人的工资水平，即 $T<U$。但是，一旦培训结束，受训者的工资水平就会很快超过没有受过训练的人。所以受训者工资的变化要经过几个不同阶段，第一阶段低于边际产出，第二阶段等于边际产出，第三阶段超过边际产出。但是，从其整个工作生命的时期来看，其工资的现值等于其边际产出的现值。如果假设一个人在培训后即刻获得与其边际产出相等的工资，则其工资曲线为 $T'T'$ 。

对于特殊技能的培训而言，由于特殊技能主要对提供培训的企业有利，所以企业要部分或完全承担此类培训的费用。

4. 人力资本投资风险

人力资本投资风险，在微观上表现为：投资者找不到预期所要求的工作，或收入严重低于预期，从而给投资者带来的损失；企业对个人投资后，职工外流或不履约承担企业的工作而造成的投资损失和企业的重大经济损失。在宏观上表现为：大量人才外流，

大量专业设置不符合时代要求造成的投资损失；劳动力市场供求失衡造成的投资损失；因人力资本的结构和水平达不到经济发展技术选择的要求、整个国家达不到预期的创新能力等带来的损失。

人力资本投资风险的大小通常依投资主体与投资客体的一致性与否，以及未来不确定性的可控制程度、投资主体的知识、外界环境的完善程度等的不同而相异。人力资本投资不仅需要物质投资，更重要的是需要长时间投资，而时间对人的生命来说是不可逆的，达不到预期目标就会带来损失，且这种损失在一定程度上不可弥补。

目前，对于人力资本投资风险防范的重要性已经为人们所认识，但研究结果不尽如人意。有些零星分析，既不全面，也不规范，因此对于人力资本理论的深入研究，需要根据人力资本投资风险的不同特点来进行。探讨不同类型的人力资本投资风险的识别、评价理论模型，以及不同分散和控制方案，将是人力资本理论研究的难点和重点所在。研究人力资本投资风险的理论意义非常深远，可以开辟理论研究的新领域，探索对人力资本理论研究的新方法，丰富人力资本理论。同时其现实意义则体现在借助人力资本投资风险理论指导人力资本的投资行为，可以最大限度地降低人力资本投资主体在人力资本投资上的损失，提高投资效率，从而增加人力资本不同投资主体的投资积极性。

2.2.5　人力资本理论对人力资源管理的贡献

人力资本理论是开启人力资源管理的一把钥匙，它从理论上、从经济学的角度给人力资源管理提供依据，能较好地指导人力资源的配置、激励、开发等，使我们对人力资源管理的理解落实到较深的层面，真正做到知其然，更知其所以然。

1. 深化了人力资源管理的内涵，将人力资源管理提升到人力资本经营的高度

人力资本理论认为，随着经济增长方式的转变，对人力的投资带来的收益率超过了对一切其他形态的资本的投资收益率。舒尔茨在对第二次世界大战后美国经济增长情况的研究后指出：“美国的国民收入，新增加的财富中有 80% 是由人力资本投资所提供的，只有 20% 左右来自物质形态”。今天，特别是在发达国家，教育等人力资本投资的回报率大大高于其他投资的回报率，已是不争的事实。这些结论在世界上产生了很大的影响。人们开始认识到，要实现经济的持续发展，必须把对人力资源的管理上升到人力资本经营的高度来认识。较之于人力资源概念，人力资本概念不仅反映了人的劳动能力在量上的规定性，而且更深刻地反映了质上的内容。

2. 促成了人力资源管理中人工成本观点向人力投资观点的转变

按照传统劳动人事管理理论，企业用于人事方面的支出 (工资、奖金、培训、福利和医疗保健等) 称为人事费用。由于企业把在一定时期内用于从业人员直接和间接的人事费用单纯地看作成本性支出，因此人工成本观点的一个基本原则就是在其他经营条件不变的情况下，企业用于人事方面的费用越少越好。在这样的观念下，企业重物质投入而轻人事投入，一味追求人事费用的降低。人力资本理论的提出使企业家们认识到：企业用于员工发展的费用不是简单的成本性支出，而是实现增值的投资性支出，因此，花

在人身上的钱并不是越少越好，科学合理的人力投资不仅回报率高，而且是实现企业价值扩张的最终源泉。同时，企业对人事投入的重视和加大也促进了员工职业技能和个人价值的提高，强化了企业与员工关系的相互统一，激励了员工的工作热情。

3. 使人力资源管理与人力资源开发结合起来，形成了人力资源开发理论

人力资源开发主要指国家或组织对所涉及范围内的所有人员进行正规教育、智力开发、职业培训和全社会性的启智服务，为社会提供各类人才，具有整体性、综合性和全面性。人力资源管理则主要指对全社会或某个组织的各阶层、各类型的从业人员从招聘、录用、培训、使用、升迁、调动，直至退休的全过程的管理，具有局部性、实务性和微观性。从人力资本理论角度来看，这些开发与管理活动都属于人力资本经营活动。人力资源开发要求不断改善人力资源管理，为人力资源的深度开发创造条件；人力资源管理是实现人力资源开发的一个重要环节，人力资源开发的许多目标要通过人力资源管理来落实、监控和优化。人力资源开发与管理的主要任务就是以人为中心，以人力资本投资为主线，研究人与人、人与组织、人与事的相互关系，充分开发、利用人力资源，充分调动人的主动性和创造性，促使管理效益的提高和管理目标的实现。

4. 为股票期权和员工持股等激励方式提供了理论依据

人力资本理论认为，人力资本区别于物质资本，是劳动者身上所特有的，被“看作是投资的产物”，人力资本由于得到外界的教育、训练和健康等方面的“投资”而形成。而人们之所以会在劳动者身上进行投资，是因为人力资本和物质资本一样，能够带来预期收益，具备增值性。人力资本理论的这些观点使人们开始探讨并认同人力资本持有者在利润分配中的权利。在市场经济发展的早期阶段，人力资本的知识含量相对较低，而产业革命所带来的机器等物质资本的优势给人们造成了一种错觉，即物质资本是财富的创造者，人力资本只是一个附属手段。所以，长期以来，企业只承认物力资本的产权属性，而不承认知识与劳动力的产权属性，由物质资本的所有者独享对剩余价值的索取和控制，而人力资本所有者只能以工资的形式取得回报。随着信息、知识经济的到来，人力资本在社会财富创造中的决定性作用也日益显露出来。人们逐渐意识到，物质资本的增值性归根到底来自于人力资本的增值性。正是人力资本保证了物质资本的增值和扩张。这对于传统观点无疑是一次意义深远的修正。今天，在发达国家，人力资本对经济增长的贡献已经大于物质资本，“如果物力资本所有者仍然独占利润，不仅不合情理，而且最终将导致丧失利润的后果。”在确立了人力资本分享企业利润的内在合理性后，“人力资本介入剩余价值分配”提上日程。股票期权和员工持股等分配和激励方式正是顺应了这一时代要求而产生的。

5. 促进了人力资本市场的建立，为企业人力资源向人力资本的转化提供了条件

在知识经济时代，能否将人力资源转化为人力资本已经成为关系到企业能否培育和提高核心竞争力的一个关键，而资本总是同流动性相联系，开放性和流动性是人力资本的本质属性。因此，规范有效的人力资本市场是实现人力资源向人力资本转化的必要条件，也是人力资本运营的内在要求。随着人力资本理论在实践中的运用，人力资本市场

也逐渐建立和完善。社会和企业开始通过市场机制配置人力资源，引导社会投资者和人力资本自身投资者 (所有者) 的行为，提供人才的充分竞争，促进了人力资源的流动，这不仅为企业优化人力资源的配置和使用提供了市场化的平台，而且为企业实现人力资源向人力资本的转化提供了条件。在人力资本市场机制的作用下，企业和个人都可以通过人力资本投资、让人才获得与其价值相对称的收益等方式来承认和实现人才的价值，完成人力资源向人力资本的转化。另外，人作为人力资本投资的对象，其自身的特点使得人力投资的风险一般会高于物质投资，这也在很大程度上强化了企业人才管理的风险意识，促进了知识管理等一些新的人力资源管理领域以及相关劳动人事管理制度、法律的建立和完善。

2.3　委托—代理理论

委托 - 代理理论是对现代企业契约理论的最重要的发展，它包括对委托代理关系、代理问题和代理成本的研究。这一理论极大地丰富了对于现代公司中资本所有者、经营者之间内在联系以及信息不对称条件下市场交易关系的理解。由于其对于经营者激励与约束的行为设计是其研究的主体，使得这一理论与人力资源管理的关系密切。

2.3.1　委托—代理理论的产生

经典的委托代理问题，是由 Adolf Berle 和 Gardiner Means 于 1932 年提出的。他们看到在大公司中所有权和控制权相分离这一事实，于是对传统的股东权益理论提出质疑，并试图探讨这种分离是否存在组织的和公共政策的后果。他们提出的问题，后来被称作“伯利—米恩斯”之谜。现代意义的委托代理的概念最早是由罗斯 (Ross S.，1973) 提出的：“如果当事人双方，其中代理人一方代表委托人一方的利益行使某些决策权，则代理关系就随之产生了。”

在传统的经济学理论中，厂商被看成是一个“黑匣子”，它吸收各种要素投入，并在预算约束下采取利润最大化行为。从 20 世纪 60 年代末 70 年代初开始，很多经济学家认为这种厂商观过于简单，它忽略了企业内部的信息不对称和激励问题。于是一批经济学家从这两方面入手，深入到企业内部的关系中，由此开创了委托—代理理论。由两权分离带来的代理成本问题，即作为委托人的股东怎样才能以最小的代价，使得作为代理人的经营者愿意为委托人的目标和利益而做出努力工作的问题，成为所有委托—代理理论共同研究的中心问题。

Michael Jensen 在他发表在 1983 年 4 月号《会计评论》上的《组织理论和方法论》一文中，将代理理论分为两类。一类是正式的规范理论，以 Spency 和 Zeckhauser(1971 年)，Ross (1973 年) 及 Mirlees(1976 年) 提出的状态空间表述式为代表。这类理论追求特定形式的合同设计的数学模式，从效用函数、不确定性信息分布和报酬安排出发，构

造风险适当分担的合同关系。另一类是非正式的实证性理论，以 Jensen 和 Meckling 发表在 1976 年 10 月号《财务经济学》杂志上的《企业理论：经理行为、代理成本和所有权结构》一文为最初的代表。实证理论假定上述规范问题已经解决，而着重研究表明委托人和代理人之间关系的均衡合同形式的决定因素和双方面临的激励问题。其侧重点是寻找以最小的代理成本构造可观察的合同关系的办法。这样做，虽然在某种程度上牺牲了分析精度，但为分析复杂的实际组织和财务结构提供了可能性。

哈特 (Oliver Hart) 在他的《合同论》一文中，进一步将代理理论作为合同理论的一个分支和一个子集对待，与劳动合同和不完全合同并列处理。除上述模型外，正式的代理模型还有以 Mirrless(1974 年和 1976 年) 和 Holstrom(1979 年) 的论文为代表的参数分布模型和所谓的一般分布模型。从不对称信息的类别来看，它们又可以分为隐蔽的行为和隐蔽的信息两类，Hart 着重描述了基本的隐蔽行为模型。这些模型都很精致，但也很抽象。它们都在“机制设计”的环境下，研究代理模型背后由某种不对称信息引起的激励问题和风险承担问题。

2.3.2 委托—代理理论的基本内容

委托－代理理论就其实质而言是一种契约理论，其基本内容就是规定某一当事人 (委托人) 聘用另一当事人 (代理人) 完成某项工作时的委托－代理关系的成立，以及代理人为了委托人的利益应采取何种行动，委托人应相应地向代理人支付何种报酬，即通过委托人和代理人共同认可的契约 (聘用合同) 来确定他们各自的权利和责任。其要点就是委托人为实现自己的设计目标，如何通过一套激励机制即报酬与劳动相关的原则，使代理人与委托人的利益尽可能地趋于一致，从而利用代理人的某种优势来弥补委托人的某种不足，促使代理人像为自己工作一样去采取行动，最大限度地增进委托人的利益。

委托－代理理论认为，如果代理人能够完全为委托人的利益行事，则这种代理关系不会产生额外成本，也不存在所谓代理问题。然而代理人与委托人毕竟是不同的个体，他们之间存在着两个方面的不对称：一是利益的不对称。委托人与代理人的利益不完全相同，如公司董事会作为委托人追求的是公司利益的最大化，而公司经理作为代理人追求的则是个人收入最大化以及社会地位的提高、权利的扩大、舒适的工作条件等。同时委托人与代理人又都是追求自身利益最大化的“经济人”，因此，当代理人利用委托人的授权为增加自身利益而侵占或损害委托人的利益时，就出现了代理问题。二是信息的不对称。在代理关系中，委托人能理解的有关代理人的信息是有限的，如代理人的努力程度、代理人的才能等。而代理人则掌握着信息优势，因此，代理人为了自己的利益，会设法在达成契约关系时，利用自己的信息优势，诱致委托人签订于己有利的契约，或在达成契约后利用信息优势不履约或“磨洋工”，损害委托人的利益。由于以上两个方面的原因，委托人为了防止代理人损害自己的利益，就需要严密的契约关系和对代理人的严密监督来限制代理人的行为，但这样就需要付出成本，即代理成本。

因此，委托－代理模型的一个重要任务就是研究在信息不对称的环境下，委托人如

何设计一个最优的契约激励代理人。基本的委托－代理模型已经很成熟，它以效用最大化作为委托人和代理人行为的出发点，在“激励相容”和“参与约束条件”两个约束条件下考虑委托人如何选择激励计划，让代理人的行为符合委托人的利益。

2.3.3 委托—代理理论的拓展

基本的委托－代理模型考虑静态的、单一任务、单一对象的委托代理问题，因而应用范围受到限制。在基本的委托－代理模型上，委托－代理理论又有了如下几方面的发展。

1. 委托－代理关系的动态模型

把基本的模型扩展到动态的模型有两个原因：①在静态模型中，委托人为了激励代理人选择委托人所希望的行动，必须根据可观测的结果来奖惩代理人。这样的激励机制称为“显性激励机制”(Explicit Incentive Mechanism)。现在的问题是，多次的委托－代理关系是否能在没有显性激励机制的情况下，用“时间”本身无成本地解决代理问题。②把动态分析引入基本模型，是否可以得出关于委托－代理理论更多的结论。

1) 重复博弈的委托－代理模型

最早研究委托代理动态模型的是伦德纳 (Radner，1981) 和罗宾斯泰英 (Rubbinstein，1979)。他们使用重复博弈模型证明，如果委托人和代理人保持长期的关系，贴现因子足够大 (双方有足够的信心)，那么，帕累托一阶最优风险分担和激励是可以实现的。也就是说，在长期的关系中，其一，委托人可以相对准确地从观测到的变量中推断代理人的努力水平，代理人不可能用偷懒的办法提高自己的福利。其二，长期合同部分上向代理人提供了“个人保险”(Self-insurance)，委托人可以免除代理人的风险。即使合同不具法律上的可执行性，出于声誉的考虑，合同双方都会各尽义务。在他们的研究中，以及后来 Rogerson(1985) 和 Lambert(1983)、Roberts(1982) 和 Townsend(1982) 的研究中，都想说明长期的关系可以更有效地处理激励问题，最优长期合同与一系列的短期合同不同。但是，弗得伯格 (Fudenberg，1990) 证明，如果代理人可以在与委托人同样的利率条件下进入资本市场，长期合同可以被一系列的短期合同所取代。然而，对委托代理人长期的关系的关注和研究，启发人们从其他的角度来分析长期委托代理关系的优势。

2) 代理人市场声誉模型

当代理人的行为很难，甚至无法证实，显性激励机制很难实施时，长期的委托代理关系就有很大的优势，长期关系可以利用“声誉效应”(Reputation Effects)。伦德纳 (Radner，1981) 和罗宾斯泰英 (Rubbinstein，1979) 的模型很好地解释了这种情况。但明确提出声誉问题的是法玛 (Fama，1980)。法玛认为，激励问题在委托代理文献中被夸大了。在现实中，由于代理人市场对代理人的约束作用，“时间”可以解决问题。他与伦德纳和罗宾斯泰英的解释不同，法玛强调代理人市场对代理人行为的约束作用。他认为，在竞争的市场上，经理的市场价值取决于其过去的经营业绩，从长期来看，经理必须对自己的行为负责。因此，即使没有显性的激励合同，经理也应该积极工作，因为这样做可以改进自己在经理市场上的声誉，从而提高未来的收入。霍姆斯特姆 (Holmstrom，

1982) 模型强化了法玛的思想。虽然该模型是在一些特殊情况 (经理人是风险中性，不存在未来收益贴现) 下建立起来的，但他证明了声誉效应在一定程度上可以解决代理人问题。并且，他还说明努力随年龄的增长而递减，因为随年龄的增长，努力的声誉效应越小。这就解释了为什么越是年轻的经理越是努力。声誉模型告诉我们，隐性激励机制可以达到显性激励机制同样的效果。

3) 棘轮效应模型

“棘轮效应”一词最初来源于对苏联式计划经济制度的研究 (威茨曼，1980)。在计划体制下，企业的年度生产指标根据上年的实际生产不断调整，好的表现反而因此受到惩罚，于是“聪明”的人用隐瞒生产能力来对付计划当局。在中国，类似的现象被称为“鞭打快牛”。当然，这种现象在西方同样存在。委托人将同一代理人过去的业绩作为标准，因为过去的业绩包含着有用的信息。问题是，过去的业绩与经理人的主观努力相关。代理人越是努力，好的业绩可能性越大，自己给自己的“标准”也越高。当他意识到努力带来的结果是“标准”的提高，代理人努力的积极性就会降低。这种标准业绩上升的倾向被称为“棘轮效应”。霍姆斯特姆和 Ricart-Costa(1986) 研究了相关的问题。在他们的模型里，经理和股东之间风险分担存在着不一致性。原因是经理把投资结果看成是其能力的反映，而股东把投资结果看成是其金融资产的回报。所以股东在高收益时，认为是资本的生产率高，从而在下期提高对经理的要求。当经理认识到自己努力带来的高收益的结果是提高自己的标准时，其努力的积极性就会降低。因此，同样是在长期的过程中，棘轮效应会弱化激励机制。

2. 委托 - 代理多项任务模型

在简单的委托 - 代理模型中，我们仅考虑了代理人从事单项工作的情况。在现实生活中，许多情况下代理人被委托的工作不止一项，即使是一项，也有多个维度。因此，同一代理人在不同工作之间分配精力是有冲突的。而委托人对不同工作的监督能力是不同的，有些工作是不容易被监督的。例如，生产线上工人的产品数量是容易监督的，而产品的质量监督有难度。霍姆斯特姆和米尔格罗姆 (Holmstrom and Milgrom，1991) 证明，当代理人从事多项工作时，从简单的委托 - 代理模型得出的结论是不适用的。在有些情况下，固定工资合同可能优于根据可观测的变量奖惩代理人的激励合同。霍姆斯特姆和米尔格罗姆模型的基本结论是：当一个代理人从事多项工作时，对任何给定工作的激励不仅取决于该工作本身的可观测性，而且还取决于其他工作的可观测性。需要指出的是，如果委托人期待代理人在某项工作上花费一定的精力，而该项工作又不可观测，那么，激励工资也不应该用于任何其他工作。

3. 委托人与多个代理人的模型

在简单的委托 - 代理模型当中，我们仅考虑了单个代理人的情况。但是在现实当中代理人一般有多个。阿尔钦、德莫塞茨 (1972)、霍姆斯特姆 (Holmstrom，1982)、麦克阿斐 (McAfee，1991)、麦克米伦 (McMillan，1991) 以及伊藤 (Itoh，1991) 等经济学家都对多个代理人的情况进行了研究。所谓“团队”是指一组代理人，他们独立地选择努力水平，但创造一个共同的产出，每个代理人对产出的边际贡献依赖于其他代理人的努力，

不可独立观测。阿尔钦、德莫塞茨 (1972) 的观点解释了古典资本主义企业的由来，他们认为，团队工作将导致个人的偷懒行为 (Shirking)，为了使监督者有积极性进行监督，监督者应该成为剩余的索取者 (Residual Claimant)。

1)“打破预算平衡”的模型

霍姆斯特姆 (Holmstrom，1982) 证明团队工作中的偷懒行为可以通过适当的激励机制来解决。委托人的作用并不是监督团队成员，而是打破预算平衡 (Breaking Budget) 使得激励机制得以发挥作用。霍姆斯特姆的模型证明，满足预算平衡约束时的努力水平严格小于帕累托最优的努力水平。就是说，只要我们坚持预算平衡约束，帕累托最优是不可能达到的。其原因是我们所熟悉的“搭便车”(Free-rider) 的问题。所以，霍姆斯特姆认为要引入索取剩余的委托人，目的是打破预算平衡。模型告诉我们，如果放弃预算平衡，帕累托最优是可以通过纳什均衡达到的。打破预算平衡的目的是使得“团体惩罚 (Group Penalties)”或“团体激励 (Group Incentive)”足以消除代理人搭便车的行为。因为每个人都害怕受到惩罚，也渴望得到奖金，每个人都不得不选择帕累托最优努力水平。这解释了古典资本主义的雇佣制代替合伙制的缘由。但是，通过纳什均衡达到帕累托最优是有前提条件的，即代理人的初始财富足够大。霍姆斯特姆认为，委托人的监督只有在团队规模很大、代理人和委托人都面临初始财富约束和代理人是风险规避的时候才是重要的。

2) 考虑逆向选择的模型

在麦克阿斐和麦克米伦 (McAfee and McMillan，1991) 的模型中不仅考虑了团队工作中的道德风险，而且考虑了其中的逆向选择问题。他们证明不论委托人是观测团队产出，还是每个人的贡献，均衡结果都是一样的。个人贡献的不可观测性并不一定会带来搭便车的问题，监督并不是消除偷懒的必要手段。重要的是，他们认为监督的作用是约束委托人自己，而不是代理人。根据建立在总产出上的最优合同，委托人在事前收取代理人一定的保证金。委托人有动机故意破坏生产使代理人只能达到较低的产量，以获取保证金。解决这种委托人道德风险的办法是，让委托人监督代理人，而不是收取代理人的保证金。因为在监督的情况下，代理人的产出越高，委托人的剩余越多。委托人就没有破坏生产的动机。

3) 合作型模型

从团队工作的“优势”方面考虑的经济学家是伊藤 (Itoh，1991)，在他的模型里，委托人要考虑的问题是，是否应该诱使每个代理人除了在自己的工作上努力外，也花一定的精力来帮助同伴。伊藤证明，如果代理人自己工作的努力和帮助同伴付出的努力在成本函数上是独立的，但在工作上是互补的，用激励机制诱使“团队工作”是最优的。即使代理人对来自别人的帮助的最优反应是减少自己的努力 (“战略替代性”)，如果所导致的努力下降会大大地降低努力水平的效用成本，诱使“团队工作”仍然是最优的。委托人诱使专业化的激励机制是每个人的工资只依赖于自己的工作业绩，诱使高度团队工作的激励机制是每个人的工资主要依赖于团队产出。决定团队工作是否最优的两个主要因素是代理人之间战略的依存 (互补还是替代) 和他们对工作的态度。

2.3.4 委托—代理理论与我国国有企业经营者报酬改革

在经济学界对于国有企业的研究方面，产权学派注意到不同体制对于企业行为结果的影响，并给出了国有企业效率低于私有部门的论断，但对于如何解释这一问题未能给出有效的答案。代理理论认为，对于国有企业而言，政府为委托人，国有企业为代理人，它们之间的这层关系构成了一种契约。在国有企业的生产函数中，产出的一部分取决于代理人的努力程度；企业的生产函数是确定的并能在政府和企业之间形成共识的，但努力程度却只是企业单方面拥有的信息，这种信息的不对称，就在政府和国有企业经营者之间带来定约前和定约后的逆选择和道德风险的问题，也就是威廉姆森常讲的“事前机会主义”和“事后机会主义”。在这种情况下，政府的最优策略就是将代理人转换为利益共同体。委托－代理理论被广泛应用于企业家及经营者的激励机制设计中，尤其是长期的报酬设计方面。如果说人力资本理论是从人力资本的产权特性方面说明了对于人力资本激励的重要性与必要性，委托－代理理论则从博弈论的角度提出了对企业家及经营者实行长期有效激励的必要性，二者共同构成了现代人力资源管理中激励机制设计的重要理论基础。

在人力资源管理实践中，目前，对企业经营者实行股权激励已经成为这一理论的主要实现形式。通过股权激励，委托人将代理人转变成合伙者，从而使得其利益趋于一致，来有效解决效用函数不一致的问题。

长久以来，我国国有企业经营者激励不足、报酬低下，是国有企业效率低下的一个重要原因，也是困扰其发展的一个难题。而股票期权计划等则曾一度成为国有企业分配机制改革的雷区。2006 年国资委相继颁布了《国有控股上市公司 (境外) 实施股权激励试行办法》和《国有控股上市公司 (境内) 实施股权激励试行办法》，明确规定了国有控股上市公司股权激励的范围、方式和条件，这一政策的松动极大地刺激了企业经营者的积极性，从而有助于实现所有者与经营者双赢。同时，在国有企业中普遍推行企业经营者年薪制，对于激励国有企业的经营者、推动国有企业改革以及效益提升起到了重要的作用。

但通过几年的运行，也出现了少数企业经营者报酬过高的现象，而掌握核心资源的央企，许多效益被公众认为并非真正意义上的经营红利；有的高管薪酬与其经营业绩不相符，一些国企高管的待遇甚至在企业出现巨亏时不降反升。在这种背景下，中共十八届三中全会《决定》中，提出了改革国企主要负责人的薪酬待遇问题，位于第 7 项改革“推动国有企业完善现代企业制度”的最后一部分：国有企业要合理增加市场化选聘比例，合理确定并严格规范国有企业管理人员薪酬水平、职务待遇、职务消费、业务消费。在中央全面深化改革领导小组第四次会议上，审议通过了《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》，并于 2015 年 1 月 1 日正式执行。央企负责人薪酬将由过去的基本年薪和绩效年薪两部分构成，调整为由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入 3 部分构成。其最核心内容是明确：央企高管薪酬将采用差异化薪酬管控的办法，综合考虑国企高管当期业绩和中长期持续发展，重点对行政任命的央企高管人员以及部分垄断性的高收入行业的央企负责人薪酬水平实行限高，以此来抑制央企高管获得畸高薪酬，缩小央企内部分配差距，使得央企高管

人员薪酬增幅低于企业职工平均工资增幅。而其他国有企业也将参照央企的办法执行。这一改革措施将企业经营者利益与企业及国家利益长期捆绑，并明确出资人作为国有资本的监管者采取任命制，经营负责人则采取选拔制，更好地完善了委托人与代理人之间的契约设计。

本章小结

劳动经济学是以劳动力及其市场运动规律作为研究对象的经济学分支学科，其研究范围、研究视野与人力资源管理有着天然的联系，其发展成果为人力资源管理的诸多方面（如工资决定和工作决策、职业转换、劳动关系、教育培训等实践）提供了理论支持；人力资本理论是现代经济学发展的一个重要成果，人力资本概念的提出使得人力资源管理理念由“成本”向“资本”转变，并与人力资本投资理论一起促成了人力资源开发理论的形成，人力资本的产权特征为人力资源激励机制的设计提供了理论依据；委托－代理理论主要解决企业两权分离下委托人与代理人目标不一致、信息不对等、监督成本昂贵等问题，其中的一个重要和广泛的应用是经理人报酬机制的设计。

关键术语

劳动力供给	Labor Supply
劳动力需求	Labor Demand
收入效应	Income Effect
替代效应	Substitute Effect
工资理论	Wage Theory
在职培训	On The Job Training
委托－代理理论	Principal-agent theory

习　　题

1. 在导入案例中，造成他们离职的原因是什么？结合人力资本投资理论，你认为应该如何避免此类问题的发生？

2. 政府实施最低工资保障制度有何经济学理论根据？



案例应用分析

案例一　“民工荒”与“蚁族”现象并存，症结何在？

自 2004 年中国首次出现民工荒以来，民工荒现象愈演愈烈。随着 2010 年全球经济从金融危机的阴霾中逐渐走出来，长三角、珠三角等地纷纷爆出用工紧缺，新一轮的“民工荒”以势不可挡之势再度爆发。且不论此是因市场供需错位导致的“荒”，抑或为“贫二代”们“用脚投

票”以示其集体觉悟所导致的“荒”，总而言之，“民工荒”即为经济学原理中所指的劳动力市场供不应求的现实表现。

然而，在另一些城市的边缘，却聚集着另外一群受过高等教育的人群，他们每天忙忙碌碌，却从事着一份与自身价值相去甚远的职业，或者说在寻觅一份与预期回报率对等的工作。他们就是学者廉思在2007年提出的“蚁族”。“蚁族”大多为“80”后，是教育产业化后诞生的第一批大学毕业生，他们头顶着“高才生”的光环，却在大都市的边缘过着犹如农民工一般的生活。因为大都市给予他们的机会，远远少于这类庞大人群的数量。从经济学的角度来解读，即为劳动力市场供过于求。

按常理而言，劳动力市场供不应求与供过于求是不可能并存的，但这个悖论为什么会同时出现？

先撇开“蚁族”不谈，我们来看看一些企业如何破解“用工荒”。

1. 利用人才市场的“边角料”

M房地产中介公司在福州市场上做了十多年，终于成为当地的老大。这个老大的位置不仅遥遥领先于老二，而且其年销售收入相当于老二和老三加起来的总和。地位是坚固的，业绩是稳定的；但是，在福州这个小小的市场上，已经没有它的扩张空间，也缺乏充分的人力资源储备。

2006年，M公司的老板发现了北京每年有大量的应届毕业生就业难，于是决定将公司总部迁往北京。到京后，M老板并不急于开展业务，他做的第一件事情就是物色了一名优秀的人力资源总监，用一年的时间进行组织建设、人才储备、梯队建设等“练兵”的工作，并大量招聘没有名校背景、没有工作经验、找工作难的年轻人，然后以半军事化的方式加以严格训练。直到2007年，当人才的储备足以支持在北京大量开店时，M公司才开始进行业务上的规模扩张。

通过充分利用人才市场的“边角料”和区域人才市场的差异化，将人才加工成适合自身的“优良品”，M公司业务的蔓延速度令人难以想象。

2. 技术领先是上策

J啤酒公司一直是区域市场上的老大。这个行业受运输半径的影响，第一是在跨区域扩张方面，“地方部队”难以与“中央部队”相抗衡；第二是要在管理的可复制性和标准化动作上有很高的水平，才能够保障品质、营销模式等方面的统一。

终于有那么一天，XH公司这个中央部队的竞争对手打到了这个风景如画的安逸城市。XH来势汹涌、咄咄逼人，第一年就把J公司打得惨不忍睹。J公司决定迅速扩大生产规模，以量的优势夺回市场份额。

啤酒行业是一个典型的劳动密集型的快消品制造业。江浙一带大量的低廉劳动力曾经为J公司提供了源源不断的劳动供给，甚至在每年七八月份的生产旺季，人力资源总监也从未对招聘问题烦恼过。然而，就当2009年企业正值扩大生产、与中央部队抗衡时，却发现“民工荒”的问题出现了。

一边是销售员们火烧火燎的订单催促，一边是生产线上星星点点的工人缺位。怎么办？

人力资源总监组织生产技术等部门进行深入调研后，向总经理提议：大量招聘技术人员，对

现有设备进行大规模的技术改造，提高设备的自动化程度，以生产自动化来替代手工劳动。很快，周边各种中专、大专、高职等机械制造专业的学生、甚至没毕业的学生都成为 J 公司的技术力量。6 个月之后，在现有设备条件的基础上，产能提高了 30%，工人减少了 20%。

3. 重心移动

2009 年，S 公司感到前所未有的压力：一方面这个在中国气动元器件行业的老大，这一年的订单突然下降了 60%；另一方面，由于开工不足所造成的奖金和加班费减少后，流失的都是些技术骨干。

以前，S 公司是以制造部门作为企业的火车头。公司有 80% 的订单来自海外，所以只要能够按时交货，产品是不愁卖的。金融危机下，S 公司还必须按照总公司的指示，在危机当头进行人才储备，不能裁员。眼看着优秀的技师源源不断地流向开工相对比较充分的企业里去，留下的都是一批到外面找不到工作的生瓜蛋子占着位置，可把人力资源总监急坏了。

在研究市场形势的时候，管理层意识到在金融危机来临之际，中国政府能够以大手笔来拉动内需、缓解危机。此刻，紧紧抓住中国市场，将客户结构由海外转向本土是最明智的决策。

接下来的问题是，从一个依靠海外订单的 OEM 企业向一个服务于本土的销售导向型公司转型，首先必须建立和强化营销团队。以前公司的竞争对手是全球的气动元器件制造商，因此，人力资源管理的核心向制造部门倾斜，在成本、品质、交货期方面做文章，人力资源管理此时发挥的作用是提高劳动生产率。而现在的竞争对手变成了中国本土的气动元器件企业，它们在中国的市场份额和销售能力已有多年的基础。这种战略转型要求人力资源管理必须将最好的人才、政策和资源向营销团队倾斜，所以，人力资源管理的整个导向发生了根本性的变化。

由生产拉动转为营销拉动，人力资源管理的重心需要提前发生变化，人才储备的方式也要随之进行调整。首先，公司将招聘这项工作分为两个层面：一是保留现有的、以工人为主的传统招聘；二是以人力资源总监和招聘经理为组织成立人才引进委员会，发动各种资源吸引行业内外的优秀营销人才。这两个层面的并行工作，使得人才储备在组织层面上有所保障，从而大大提供了战略性人才储备的能力。其次，在现有的营销团队职级设置的基础上进行纵向延伸，形成层层递进式的人才梯队；这样就能够保证营销人才结构的丰富性和可持续性发展，并为员工建立了职业生涯的发展通道。同时，在培训方面采用多角度、全方位的人才开发办法，除了传统的培训以外，还通过导师制等多种方式“速成”人才。

S 公司仅仅用了半年的时间就建立起一支强大的营销团队。在这种人才战略的推动下，公司迅速成为以制造为基础、以营销为驱动的核心竞争优势。现在，再也没有人说制造业的人力资源管理只是事务性服务这类的话了。

（案例来源：根据中国管理传播网范朝倩《“民工荒”与“蚁族”现象并存，症结何在？》一文和北大纵横吴忧《用工如何不荒？》一文改编）

思考题：

(1) 针对上述现象，你认为出现“民工荒”的根源是什么？影响劳动力供给的因素在现今的背景下是否有变化，有何种变化？

(2)“民工荒”与“蚁族”同时并存，请用相关经济学理论加以解释。

(3) 上述案例中三个企业的做法，对于破解“用工荒”给了我们哪些方面的启示？

案例二　企业人力资本投资成本计量

某企业2009年3月1日进入一批新员工，共30人，该批员工主要由各大学应届毕业生自荐而来，招聘成本较小，忽略不计。入职后，企业首先对他们进行了为期一个月的岗前培训，旨在提高其职业素养，熟悉企业的工作环境及工作流程；新员工上岗后，为了使他们熟悉岗位情况，迅速提高技能和工作效率，企业委派资深人员对他们进行了为期六个月的岗位培训。5月1日，该企业一名技术人员考上了研究生，并同企业签订了委培合同，企业向其支付了第一年学费和住宿费6 000元。6月1日，因企业引进一台进口设备，需派一名员工前去进行为期一个月的脱产培训。3月1日，一员工提出辞职，6月1日，该员工获得批准后离职。期间所发生的人力资本计量如下。

1. 专业定向成本

每个新员工日工资50元，每日工作8小时，4小时讲座，4小时实习，每月按22天计算。培训者为企业有经验的员工，工资按100元/日计算，培训期间培训者离开自己的工作岗位造成的损失为400元/日，本月发生的教育管理费为3 000元，资料费平均每人100元，教育实施使用费为2 000元/月。

2. 岗位培训成本

岗位培训由10名高级技术工程师进行指导，每位指导老师负责3名学生，平均每天用2个小时进行指导，指导老师平均工资为100元/天，新员工每人平均工资按50元/日计算。老师离岗损失平均为50元/日，新员工不熟悉工作引起效率降低，其损失为每人平均50元/日，各种管理费用为1 500元/月。

3. 脱产培训成本

5月份支付研究生委培费6 000元/年，该员工每月享有基本工资500元，学习时间3年，员工离岗造成的损失为500元/月。6月份一员工外出培训，培训费为5 000元/人，该月享有基本工资500元，往返差旅费为5 000元，员工离岗造成的损失为500元/月。

4. 离职成本

3月份一高级技术工程师提出辞职，企业经过3个月的考虑，6月份决定同意其请求，3次讨论由9个成员参加，每次持续1小时，时间损耗成本为平均每人50元/小时。该员工在离职前三个月的时间里，工作效率明显从50元/小时下降到20元/小时。

思考题：

(1) 请分别计算3月份的专业定向成本、岗位培训成本、5月和6月份脱产培训成本、离职成本。

(2) 请对该企业人力资本投资进行风险分析。

(3) 请从企业人力资本投资博弈角度分析该公司的投资情况。

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民中南大学公开课《中国情境下的人力资源管理实务》国家精品视频课程第三讲、第四讲。

[2] 曾湘泉．劳动经济学 [M]．上海：复旦大学出版社，2003.

[3] 姚开建，梁小民．西方经济学名著导读 [M]．北京：中国经济出版社，2005.



第3章

组织与人力资源管理

教学目标

- 了解并认识组织与人力资源管理的关系
- 掌握组织中个体特征对人力资源管理的影响
- 掌握群体特征对人力资源管理的影响
- 掌握不同组织结构模式对人力资源管理的影响

教学要求

- 了解中国和西方主要人性理论的基本观点及其对应的人力资源管理思想
- 掌握员工特征、群体特征和组织特征对人力资源管理的影响
- 掌握团队和谐与效能，以及组织模式与人力资源管理的关系



管理者的不同个性

总经理麦华手下有五个聪明能干、讨人喜欢的经理，他们常常在经理会上形成紧张的对抗。麦华信奉参与式管理，他要求员工在做出决定时意见要达成一致。问题是李凯和张雷很快就能拿定主意，于是便要进行下一个议程。而乔新安则要求进一步讨论，要求有更多的资料，用更多的时间去思考。罗杰和玛丽讲话没有乔新安那样多，但他们支持乔新安。

麦华在日常的工作中细心观察这五个经理的个性，不久，他发现，李凯和张雷行事有时有点鲁莽，乔新安则有点慢吞吞。所以，总经理通常不是迅速决定支持哪一方，因为两方都做出过高质量的决定。做这种决定时所需时间量和资料量的差异，确实反映了个人性格的不同。为了进一步提高管理水平，他经常根据任务的性质和经理的个性综合多方意见后，才拿定主意。

（资料来源：关培兰 . 组织行为学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2011.）

我们的社会是由各种各样的组织组成，政府机构、学校、医院以及企业都是组织。那么，到底什么是组织呢？诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“组织指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。”管理学大师彼得·德鲁克也指出：“组织是由在共同原则下体现相互合作意念的人所组成的共同体。”而从管理的过程上来说，组织是管理者开展组织行为、组织活动的过程。

组织是人力资源管理的载体和工具。人力资源管理离不开组织，任何组织也必须进行人力资源管理。组织是由人和群体组成的，了解组织以及组织中的个体与群体对于组织中人力资源开发与管理工作具有重要的意义。在本章中，我们首先从组织理论基础——人性理论入手研究不同人性假设对人力资源管理体系的影响，再分别从个体、群体及组织模式三个方面来分析组织与人力资源管理的关系。

3.1 人性理论与人力资源管理

人性假设是对人本性的价值判断，是哲学、管理学、经济学和社会学等许多社会科学领域的研究出发点。它制约着人类的管理实践活动，同样也影响着人力资源管理理论的形成和发展。人性理论是人力资源管理的理论根源以及哲学基础，不同的人性理论将会演化出不同的人力资源管理思想，形成不同的人力资源管理方法，构成不同的人力资源管理体系。因此，人性理论是人力资源管理理论的一个重要组成部分和研究基础。

3.1.1 西方人性理论及其人力资源管理思想

每个时期的管理理论都隐含着一定的人性假设前提。从管理发展的整个历史过程来看，西方人性假设理论的发展大致经历了“经济人”“社会人”“自动人”和“复杂人”四个阶段，而每种都蕴含了相应的人力资源管理思想。

1.“经济人”假设中蕴含的人力资源管理思想

“经济人”的假设起源于亚当•斯密的关于劳动交换的经济理论。亚当•斯密认为：人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济和权力维持员工的效力和服从。美国工业心理学家麦格雷戈在其著作《企业的人性方面》一书中，从对立的两个极端观点出发，提出了关于人的两种假设，称为“X 理论和 Y 理论”，其中“X 理论”就是对“经济人”假设的概括，其主要观点如下。

(1) 一般人天生是不喜欢工作的，只要有可能，他就会逃避工作。

(2) 由于人类不喜欢工作的本性，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，或是以惩罚相威胁，以便使他们为实现组织目标而付出适当的努力。

(3) 一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心。

(4) 多数人工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

(5) 人大致可分为两类，多数人都是符合上述假设的人，另一类是能自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

“经济人”假设的人性观盛行于 19 世纪末 20 世纪初。泰罗的科学管理理论体系就是建筑在“经济人”假设之上的，它成为现代管理学科体系发展的重要哲学思想基础之一，对现代管理理论和技术产生了深刻的影响。泰罗把人等同于机器或其他生产工具，经济收入是其唯一关心的事情，金钱是刺激其积极性的唯一有效手段，“计件工资制”、严格奖惩等“胡萝卜加大棒”的管理方法被奉为科学管理的金科玉律，也是最早的人力资源管理激励和约束的有效法宝。

虽然说“泰罗制”是 19 世纪提出的方法，但在如今的社会依然还具有一定的适用性，利用“经济人”假设来对员工进行管理还有一定的基础和空间。

2.“社会人”假设中蕴含的人力资源管理思想

“社会人”假设是由人际关系学说倡导者梅奥根据霍桑实验首先提出来的。该假设认为人是“社会人”，不仅有经济的需求，而且有社会性需求，物质刺激对于调动人的积极性只有次要意义，满足人的社会需求比满足人的经济需求更能调动人的积极性。“社会人”假设的基本观点如下。

(1) 人类工作的主要动机是社会需要而不是经济需要，人们重视人与人之间的工作关系并从中获得认同感。

(2) 工业革命和工作合理化使得工作变得单调而无意义，因此，人们必须从工作的社会关系中去寻找工作的意义。

(3) 人受“非正式”组织的社会影响比受正式组织的经济诱惑影响更大。

(4) 工作积极性取决于管理者对下属需求的满足程度。

“社会人”假设是人本管理的源头，也是依托于文化的管理理论的基础。现在我们所提倡的以人为本的管理就是以此为依据的，可以说，“社会人”假设是现代人力资源管理的起源，在现代企业管理中起着举足轻重的作用。

阅读材料



行为科学的奠基人：乔治•埃尔顿•梅奥

基于“社会人”假设观点的人力资源管理思想认为：组织在重视任务完成的同时，也要关注人，重视满足人的社会需要；注意员工之间的人际关系，培养和形成职工的归属感和整体观念；重视非正式组织的作用；在实行奖励时，提倡集体奖励制度。

3.“自动人”假设中蕴含的人力资源管理思想

“自动人”又叫“自我实现人”，这种人性假设是 20 世纪 50 年代末，由马斯洛、阿吉里斯、麦格雷戈提出来的。“自动人”假设认为：人并无好逸恶劳的天性，人的潜力要充分表现出来，才能充分发挥出来，人才能感受到最大的满足。工作时满足人的需要的最基本的社会活动和手段。而自我实现 (即成就需要) 是个人潜能的充分发挥，人们才感到最大的满足。“自动人”假设的基本观点如下。

(1) 一般人并不是天生就厌恶工作，对于人们来说，运用脑力和体力从事工作，就如游乐和休息一样，是自然的事情。

(2) 外来控制和惩罚的威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的唯一方法，人们对于自己所参与制订的目标，能够自我指挥和自我控制。

(3) 对目标的参与是同获得成就的报酬直接相关的，这些报酬中最重要的是自我意识和自我实现的需要得到满足。

(4) 一般人在适当的条件下，不但能接受，而且能主动承担责任。逃避责任是经验的结果，而非人的本性。

(5) 多数人都具有高度的创造性、丰富的想象力和足够的智慧以解决组织中的问题。但是，在现代化工业社会的条件下，一般人所蕴藏的巨大潜力只得到了部分的发挥。

在“自动人”假设观点之下的人力资源管理思想认为：组织应使每个人感受到自己的重要性，从而使得归属感以及成就感等情感因素得到满足，激励员工进行自愿的合作；在奖励方式上面，强调只有内在的奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动人的积极性；管理制度应该要促使劳动者能够充分地展露自己的才能，获得自己所希望的成就。

4.“复杂人”假设中蕴含的人力资源管理思想

“复杂人”假设是在 20 世纪 60 年代末 70 年代初由薛恩等人提出来的人性假设。

薛恩在长期的研究中发现，人是复杂多变的，在不同的情况下，人的需要和潜力的表现形式不同，而且随着年龄、社会环境、生活条件等的不断变化。现实中不可能有纯粹的经济人、社会人，也不存在纯粹的“自动人”，实际存在的只是在各种情况下有不同反应的“复杂人”。“复杂人”假设的基本观点如下。

(1) 人的需要是多种多样的，且随着社会和个体自身的发展不断调整和改变。

(2) 人在同一时间内有各种需要和动机，需要和动机会彼此相互作用，形成复杂的动机模式。

(3) 人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会不断产生新的需要和动机，这就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果。

(4) 一个人在不同单位或同一单位不同部门工作，会产生不同的需要。一个在正式组织中受到冷遇的人，可能会在非正式组织中找到自己的社交需要和自我实现需要的满足。

(5) 人可以根据自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式做出不同的反应，因此，没有一种适合任何时代、任何人的万能管理方式。

在“复杂人”假设观点之下的人力资源管理思想认为：管理者要依据企业所处的内外环境的变化来确定管理的组织形式和领导方式；要善于发现员工需要和动机的差异，依据人的不同情况，灵活采用不同的管理措施；管理策略与措施不能过于简单化和一般化，而是要具体分析，根据情况采取灵活多变的管理方法。

3.1.2 中国人性理论及其人力资源管理思想

诚如张岱年先生所言：“自来论人性者，并非专为研究人性而研究人性，而是为讨论修养、教育、政治，不得不讨论人性。应如何施教，应如何为政，需先看人之本来状态是如何，于是便提起性的问题。”同样，中国古代思想家在思考并阐发有关国家管理之道时，无不以他们关于人性的理解为依据，从而对古代中国人力资源管理思想的发展起着重要的引导作用。

1. 性善论中蕴涵的人力资源管理思想

性善论是儒家的主流哲学思想，由孟子最先提出。它包括 3 层意思：首先，人的素质可以为善；其次，仁义礼知为人所固有；最后，求则得之，舍则失之。孟子认为“人性之善也”是人和禽畜的本质区别。人性之所以是善的，是因为人生来就具有天赋之“善端”：“恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有四端也，犹其有四体也。”(《孟子·公孙丑上》)

正因为人性的善端是固有的，是先天存于人性之内的。所以，人行善是为了扩充人心、人性的善端，是发展人的善性。孟子尤为重视仁义，认为“仁之实，事亲是也；义之实，从兄是也。”孟子的爱亲为仁，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”(《孟子·梁惠王上》)，将仁变成人人可为、操作性极强的普遍行为规则，成为中国古代最经典的基本行为规范。孟子在人性本善、仁义为重的基础上，进一步提出了仁政主张，“人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，斯有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可运之掌上”(《孟子·公孙丑上》)。“仁政”成为中国古代最重要的治国治民思想，实质上就是古代的人本主义管理思想在国家管理上的具体体现。仁政是性善论的必然结果。在现代企业组织中，性善论的思想类似于 Y 理论，由此形成的人力资源管理理念应该是关注员工需要，通过需求满足实施员工激励。

2. 性恶论中蕴涵的人力资源管理思想

性恶论代表人物是荀子，“人之性恶，其善者，伪也”(《荀子·性恶》)。荀子认为人性生来就是恶的，后天教育可以由恶变善。所以“人之性恶”与“化性起伪”就构成了荀子的人性学说。“性者，本始材朴也；伪者，文理隆盛也。无性则伪之无所加，无伪则性不能自美。”(《荀子·礼论》)

人之性恶源于好利多欲，“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害，是人之所生而有也，是无待而然也，是禹、桀之所同也”(《荀子·非相》)。人人都有欲望追求，乃性中自有，不待学而有。所以，荀子主张，为了治国安民，就必须教化引导，节制欲求，用礼养欲，积习成善。更需要通过严厉的法治控制人的欲望，反之，过分顺从人的性情要求发展，人就会变成“禽畜”，引起纷争，带来社会混乱。荀子的性恶论是法家法治思想的重要理论依据。

性恶论下的人力资源管理思想与现代管理理论的“X 理论”类似：一般人对工作天生厌恶，趋利避害是其本能，鉴于此，“胡萝卜加大棒”成为有效的管理工具，在管理过程中进行强制、控制以及惩罚性的威胁；严格的制度管理和奖惩模式成为科学管理的基本特征。

3. 可塑论中蕴涵的人力资源管理思想

可塑论在中国传统思想史中若隐若现，追根溯源，孔子的“性相近，习相远也。”(《论语·阳货》)就蕴涵着人性二重并可塑的思想。最先明确提出人性“二重”论的是北宋理学大家张载，他首创“天地之性”与“气质之性”的人性“二重”说，把天理和人欲对立起来，“形而后有气质之性，善反之，则天地之性存焉”(《正蒙·诚明》)，在这里张载揭示了人性可塑的特征，并指出了人性塑造的途径。二程、朱熹在此基础上形成了理学人性论的基本观点：人性源于天性，“在天为命，在人为性，论其所主为心，其实只是一个道”(《遗书》卷十八)，“人心莫不有知，惟蔽于人欲，则忘天德(理)也”(《遗书》卷十一)，提出了“去人欲、存天理”，“胜其气、复其性”(《遗书》卷十九)的可塑人性的基本思想。

我们认为，完全意义上的性恶和性善都难以全面反映人性的特征，性恶论所带来的“胡萝卜加大棒”的管理思想和方法可能比较适用于经济落后且基本需求尚未满足的人们，性善论似乎又高估了人的境界和品性，管理实践应用之中也同样受制。我们更倾向于人性可塑论，比较近似于张载、二程和朱熹的人性理论。

人性可塑论下人力资源管理思想的最大特点就是：管理不仅是对人性的适应过程，而且是对人性的塑造过程。在这种假设下，人性问题不仅是人力资源管理的必要前提，而且是整个管理活动的中心。

3.2 个体与人力资源管理

组织都是由个体组成，人是组织的细胞。实质上，组织的落脚点就是人。古人将“天、地、人”并列为三才，认为“天地之间，以人为尊”。研究组织也必须从人开始。

然而，“一样米养百样人”，人性是微妙复杂的，社会中形形色色的个体具有不同的个性特征。每个人的个体特征和后天经验都在一定程度上影响着个体的行为。这些特征和行为会影响人力资源管理的内容、方式和手段，从而影响组织目标实现。下面，我们主要从个体的传记特征、基本心理特征、胜任力、心理契约等方面来阐述个体与人力资源管理的关系。

3.2.1 人口特征对人力资源管理的影响

1. 年龄

员工个体的年龄会对人力资源管理的各个方面产生影响，不同年龄员工的职业心态不同，如年龄偏小的员工往往职业目标不清晰、自我认知不准、易于流动，应强化职业指导和培训。

2. 职业发展期

处于职业发展期的员工，职业目标明确，精力充沛，事业心、成就欲望强烈，应主要提供机会，创造条件，扶持其发展；处于职业中后期阶段的员工，进取心下降，事业心、成就欲减弱，求稳务实，创新和冒险意识弱化，应设法突破职业高原障碍，激励员工不断进取，同时，关爱其心理健康，给予足够的尊重，在使用上应充分发挥其稳健优势和丰富经验。

3. 性别

不少心理学家研究发现：相比较而言，女性更乐于遵从权威，而男性则更具有进取心和较高的成功预期。在工作安排上，大多数人认为，女性适合从事行政文秘等具体事务的工作，但不宜从事对体力要求较高的工作，如野外地质勘探、驻外营销等。另外，由于性别造成的差异，对不同性别的员工的激励内容和方式上也应有所差别。关于性别差异对人力资源薪酬、考核、激励、开发和绩效、离职率、满意度等诸多方面的关系正日益引起研究者的更多关注。

4. 婚姻状况

现有研究一致表明，已婚员工相对未婚员工来说，其缺勤率和流动率更低，对工作也更容易产生满意感。这主要可能是由于婚姻意味着责任感的增加，使得一份稳定的工作显得更为重要、更有价值。另外，婚姻状况也对工作职位的安排有影响，有的职位由于长期要出差外地，因此由未婚人员担任会更合适一些，而有一些职位，由于要求较强的责任感，可能由已婚人士担任效果更好。关于婚姻状况对人力资源管理影响的实证研究也在国内外逐步展开。

5. 社会地位与经济收入

员工的经济收入对社会地位和工作生活质量的影响有边际效应递减的特征，随着经济收入的提高，等量的收入对员工满意度和工作生活质量的影响逐步减小，单纯以经济手段激励员工，成本增加，有效性下降。非经济手段如工作成就感、挑战性等更有激励

效果。一般而言，社会地位越低、经济收入越低的员工收入等经济利益激励效果越明显，员工的“经济人”特征越明显。

6. 职业经历

职业经历一般可以反映员工个人的职业目标是否清晰，在以往的职业发展中积累的工作经验和技能是否与组织要求相匹配，过往的薪资结构如何，可以带来何种潜在资源、流动意向等。一般而言，个体拥有丰富的职业经历可以有效增加获得心仪职位的成功率，企业在招聘员工时也会优先考虑有工作经验的人。这是由于工作经历丰富的人会更快地进入工作状态，而相对经验不足或没有工作经验的人还需要耗费组织的资源进行培养。然而，需要注意的一点是，工作经历尽管可以节省组织的一部分费用，但有工作经验的人在工作中可能会表现出保守和不善于学习的一面，增加管理难度。

7. 教育背景

教育背景包括个体的受教育程度、学校、所学专业、学习成绩、所受荣誉奖励等内容。一般而言，个体的受教育程度越高，知识水平越高，在工作中的学习能力越强，更容易适应新的工作环境并创造更高的工作绩效。学校的知名度越高，教育资源相对来说更丰富，学生在校期间接受的教育更全面。个体所受专业若与岗位匹配会更易于适应岗位要求。学习成绩和所受奖励在一定程度上可以反映个体的智力、学习态度、努力程度。一般认为，在学校表现优秀的个体，在工作中也同样表现得优秀。同时，教育背景较优越的个体也使管理面临诸多挑战。他们可能表现出更强烈的个性，骄傲、不服从管理、对工作挑三拣四等，有时采取经济手段的效果并不明显，他们可能要求更具有挑战性的工作、更高的岗位，要求被给予更多的尊重。教育背景一般的员工，在工作中可能更谦恭、努力，更易于管理，在得到肯定和激励之后更易于满足。

8. 任职年限

大量的研究发现，任职年限越长，员工的工作经验越丰富，技术熟练程度越高。任职年限与缺勤率和流动率均呈负相关关系，工龄越长的员工，缺勤率越低，越不容易离开现有的工作岗位，越容易感觉工作满意。这是由于工龄越长的员工会产生更高的组织认同感，他们乐于从事目前熟悉的工作，寻求稳定的心态使其满意现有的工作状态。但是相比工龄短的员工，工龄长的员工可能更趋于保守，成为管理变革的阻力。

3.2.2 个体基本心理特征及其对人力资源管理的影响

1. 知觉对人力资源管理的影响

知觉是人对客观环境和主体状态的感觉和解释过程。这个过程不仅同某一种感觉相联系，而且往往是视觉、听觉、触觉、动觉等协同活动的结果。了解知觉理论对于人力资源管理有很重要的作用，知觉所引起的偏差对人力资源管理产生了很大的影响。

研究表明，在聘用面试过程中，考官受知觉偏差的影响常常做出不正确的判断。而“优秀的候选人”可能更多是因为他没有令人不满意的特点，而不是因为他具有令人赞赏

的特点。由于知觉的主观性差异，对于你所认为的优秀候选人，其他人的意见却可能截然相反。事实上聘用决策中的面试是一种很重要的投入方式，因此了解知觉因素对于制定有效的聘用决策是很重要的。并且，这会最终影响到整个组织的人力资源质量。

员工的绩效评估过程也在很大程度上依赖于知觉过程。评估的结果直接影响到员工的未来——加薪、晋升或继续聘用。但是很多时候评估往往由于受到走捷径的知觉影响而具有很大的主观性，从而不能客观真实地反映员工的绩效以及工作表现。

因此，我们在人力资源管理工作中要努力摒除知觉对管理者所造成的主观偏差，保证管理过程中的客观公正性，保证人力资源管理决策的准确性。



阅读小材料 3-1

错　觉

知觉经验虽是因环境中的刺激物所引起，而知觉经验中对客观性刺激物所做的主观性解释，就真实性的标准来看，显然有很大的距离。单以知觉对比的知觉现象为例，凭知觉经验所做的解释显然是失真的，甚至可以说是错误的。对此种完全不符合刺激本身特征的失真的或扭曲事实的知觉经验，称为错觉 (Illusion)。人为什么会产生错觉？至今尚不清楚。一般认为：① 错觉不是观念问题，而是知觉问题，因为即使知道是错觉也不会改变；② 错觉不是发生在视网膜上；③ 视错觉不是视觉器官的活动所引起的。图 3.1 是常见的几种错觉现象，从左至右依次为横竖错觉、奥尔比逊错觉、缪勒莱尔错觉、德勃夫错觉和海林错觉。

图 3.1　引起错觉的经典图形

2. 态度对人力资源管理的影响

态度是个人对特定对象所持有的心理倾向。这种倾向是外界刺激与个人反应之间的中介因素。态度反映了个体对某些事物的感受。例如“我喜欢我的工作”就是表明一种态度。在组织中，员工以及管理者的态度对于整个组织的正常和有效运行都有重要影响。当员工的态度与组织的要求不相符时，很有可能会做出与组织期望相违背的行为，降低组织的工作效率，对于组织管理决策的实施也可能会起到阻碍作用。因此，我们需要改变员工的这种态度，使之对组织运行发挥正向的促进作用。

人们所有的态度都是建立在对自己行为的知觉基础上的。他们对态度的自我知觉，存在一种“内驱力”，这种内驱力一旦被唤起，将导致态度的改变。也就是说，可以通过学习新知识、观察新事物来激起认知因素的运动，唤起自我知觉的更新，从而引发行为的变革。

增加接触也是改变态度的有效方法之一。例如某些管理人员有不尊重一线员工的倾向，于是安排其到生产或销售一线体验，与一线员工一起工作、生活一段时间，增加接

触。事实证明，管理人员对待一线员工的态度会有很大改善。群体的规章制度同样具有一定的强制力从而迫使个体服从规范改变态度。所以做出一定的制度和规定，凭借组织的强制力量也可以逐步影响和改变个体态度。

3. 观念对人力资源管理的影响

观念是指个体对于客观事物的主观感受与看法，从大的方面讲，有世界观、价值观、人生观等，从小的方面讲，有道德观、创新观、人才观、质量观、市场观等。观念会深刻地影响个体的行为。人们平常关注最多的是价值观，价值观对人的态度和行为有很大的影响。价值观是个体的基本信念，对个体的行为起思想指导作用。它不仅是组织了解员工态度和动机的基础，同时也影响我们的知觉和判断。研究表明：大约 40% 的工作价值观是通过遗传获得，更多的是通过后天环境影响而决定的。组织惯例对进入组织的员工的观念产生作用，进而影响其行为模式，被认为是支配员工行为的重要因素。组织中的员工，价值观念取决于组织文化。实践中，如在进行员工招聘时，应特别注重对员工价值观的判断，优先录用那些与组织价值观更吻合的人。观念对人力资源管理的影响涉及方方面面，我们将在文化与人力资源管理章中全面论述，也在其他章节中有所涉及。

4. 气质对人力资源管理的影响

通俗地说，气质是指一个人的脾气、性情等。它不同于平常人们理解的“风度”。心理学家认为，气质是高级神经类型在人心理和行为方面稳定的动力特征。气质往往使一个人的心理活动涂上了独特的个人色彩。

很多西方的学者对气质进行深入研究后，从不同的侧面对气质进行了分类。譬如，古希腊医生希波克拉把人的气质分为多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质四种。这也是现在最常用的分类方法。而在中国古代也有类似于气质分类的方法。如孔子就曾把人分为“狂”“狷”“中行”之类。“狂”指狂妄的人；“狷”指拘谨的人；“中行”，指行为合乎中庸的人。还有一种是根据五行学说，把人分为金、木、水、火、土五种类型。在现实生活中，只有少数人是典型地属于某一气质类型，大多数人则是接近于某种气质，而又兼具其他气质的某些特征。

气质本无所谓好坏，任何一种气质在某种情况下可能具有积极意义，而在另一种情况下，可能就会具有消极意义。不同气质类型的人在人力资源管理中发挥的作用也不同，因此，应该采取不同的管理和激励方法。在实践中，要注意根据员工的气质类型，安排他们适当的工作，以便使不同气质的人能够发挥出气质中积极的一面，而抑制消极的一面；在选择和安排一个部门的工作时，要注意不同气质类型人员的适当搭配，这样能使各种不同气质的员工优势互补；从员工的气质类型出发，使用不同的培训和开发手段，采用有针对性的激励方式。

5. 性格对人力资源管理的影响

性格是指个体比较稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式。人的性格不是天生的，它是个体在社会实践活动中，通过与自然环境、社会环境的交互作用，使客观事物的各种影响在个体的经验中保存固定下来，逐渐形成个体对人对事的态度，并且以一定

的形式表现在自己的行为之中，构成了个人所特有的态度体系和行为方式。

性格类型是由某些占优势的性格特征结合而成的。按不同的标准，可以划分出多种类型的性格。如按机能分类，可分为理智、情绪、意志 3 种性格类型；按心理活动倾向性分类，可分为外向型和内向型两种类型；按独立性分类，可分为独立型与顺从型。事实上，在现实生活中，性格的类型远不止这些。我们也不能轻率地判断某人的性格类型，大多数人属于中间型或混合型，只有综合多方面的信息，才能较全面地了解一个人的性格特点。

性格决定着一个人活动的方向，因而对于人力资源管理有着重大的影响。在实际工作中，我们要注意“金无足赤，人无完人”，任何人都不可能十全十美，难免有某些性格缺陷。组织在选拔人才时，一定要看主流、看发展，正确对待员工在性格上的某些不足，按是否有利于组织发展的标准去选拔、录用人才；要根据工作需要和员工性格，合理安排工作，如独立型员工喜欢自己拿主意，有创新意识；顺从型的员工组织观念强，喜欢过有规律的生活，管理者可根据员工各自的性格特点来安排合适的工作；也可以按照性格互补原则，搞好员工搭配，发扬群体优势。



后 Y 时代 (85 后和 90 后)：工作中我想获得什么？

蓝天，现年 28 岁，三年前毕业于一所顶尖商学院。自毕业后她已换了两份工作，而目的就是寻找一个更加“令人兴奋的、舒适而有趣的”工作场所。蓝天如今已是上海一家高科技公司的人力资源部助理经理，她的说法反映了一代人的共鸣：“我们为了生活而工作，不是为了工作而生活。”

显然，后 Y 时代人正在工作中寻找一些与众不同的东西。

无独有偶，安晏辰，现年 27 岁，在短短四年内已经换了三个行业，这些行业之间毫无关联。“我在相近的领域内‘改行’——从酒店业到通信业，直至现在的化工产业——我知道我每一次改行都不得不从头开始。”这种做法的目的就是让自己充分接触各行各业，从而寻找到最适合自己的行业。他说，“收入早已不再是我这种年轻人工作的唯一原因了。”

如此看来，这些“高效而不安分”的年轻人希望在尝试中找到最适合的工作，而非被某份工作束缚住未来的人生。“我们的冒险能力远远高于我们的前辈，”安晏辰说，如今他已成为世界 500 强化工公司的产品发展部经理。

尽管公司正在越来越多地雇用年轻员工，怎样管理、雇用和培养这些员工仍旧是一个谜。怡安翰威特人才与组织方面的咨询总监褚萧表示。怡安翰威特近几个月来为此进行了“工作中的后 Y 时代人”研究，试图理解并揭秘这一代人的择业偏好。该研究运用一个结合了质量与数量的混合模型，对所有大城市中的约 3000 个年轻员工与行业领袖样本进行了分析。调查使用了电子邮件问卷与面对面交流相结合的方式，范围跨度高达五个行业，其中包括制造业、高科技行业、汽车行业等。

该研究将“后 Y 时代人”界定为 1985 年后出生的职场生力军，他们多来自大城市，受过良好的教育，能熟练使用英语，经常接触包括互联网在内的大众媒介。尽管调研的结果支持了蓝天和安晏辰的观点，但同时表明，并非所有 20 多岁的员工都具有眼界过高、不太安分、急于求成的特点。

最终，怡安翰威特研究得出了后 Y 时代人的需求快照。

(1) 具有清晰的职业发展路线规划，快速、跨界的职位转换。

(2) 富有挑战的工作内容与创新的科技。所做工作有益于宏大的图景。

(3) 我与众不同——我的表现亦然，更倾向于拥有高识别度的工作。

(4) 我需要一个能够与之接触的直接领导，一个作为教练和导师的老板。

(5) 一个关系融洽的办公室；充满活力的人际氛围、清静的物理环境。

(6) 灵活的福利政策，开放自主的企业内部沟通渠道。

(7) 主动承担挑战性任务，用创造力加以解决。

(资料来源：http://www.aon.com/china/human-resources/thought-leadership/china-connect.)

3.2.3 胜任力对人力资源管理的影响

胜任力一词的英文来源是“competency”，对此词的翻译在国内有多种，如翻译为“胜任特征”“胜任力”“胜任素质”“胜任特质”“能力”“职能”“素质”“资质”“才能”“受雇用能力”“资格”等，其中前几种翻译用得较多。胜任力有三个层次之分，即组织胜任力、群体胜任力和个体胜任力，本章中所讲的是个体胜任力。Spencer 夫妇认为，胜任力指“能将某一工作 (或组织、文化) 中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。”

1. 胜任力的识别方法

胜任力识别通常有两种方法。第一种方法是从人的特征角度出发去识别胜任力，将胜任力视为与人的特征相关的现象，这些特征是独立于情境的，能够适应较广范围内的工作活动，识别胜任力就是找出这些绩效优秀者的特征，这是一种静态驱动的识别方式。第二种方法是从行为的角度对胜任力进行识别。这是一种动态驱动的识别方式，动机、个性、自我形象、价值观、社会角色、知识和技能等胜任力的构成要素共同决定了人的行为，胜任力构成要素之间以潜在的部分 (动机、个性、自我形象、价值观、社会角色)“推动”或“阻碍”表象部分 (知识、技能) 的方式，这是将胜任力看作特定情境下知识、技能、态度、动机等的具体运用的行为表现形式。通过可以观察到的行为指标来反映胜任力，这也意味着胜任力可以通过外在行为来度量，而胜任力识别的结果就体现为胜任力模型。

2. 建立基于胜任力模型的人力资源管理体系

建立基于胜任力模型的组织人力资源管理体系是促进当今战略人力资源管理职能变革的一剂良药。如图 3.2 所示，该模型强调在组织目标和个人目标的基础上，通过行为锚的测定建立符合企业自身特征的胜任力模型。行为锚也称为行为评定指标，该方法在于制定一系列行为标准，以准确度量员工为达到某一工作目标所付出的努力行为。行为锚的操作程序虽然复杂，但是能够比较科学地建立组织内部员工的胜任力模型。而管理者的胜任力在不同维度下存在显著差异，这就要求胜任力模型必须是多层次、多结构的，

以便组织能够依照维度下管理者胜任力之间的差异进行人力资源管理各项职能的有效运作。健全的胜任力模型应该包括以下 3 个层面。

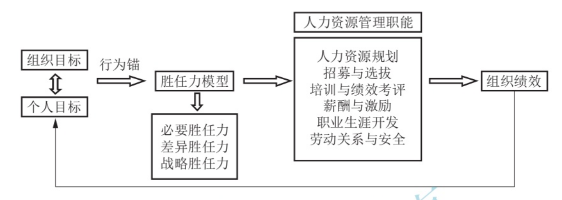


图 3.2　基于胜任力模型的组织人力资源管理体系

(1) 必要胜任力，是指每一位员工都必须具的基本知识和技能，这类胜任力能够通过培训开发出来。

(2) 差异胜任力，用以区别员工的一般绩效和优秀绩效，包括员工的心智模式、特质以及动机等方面。这类胜任力虽然很难开发，但是对员工工作绩效提高有长期的益处。

(3) 战略胜任力，是指那些组织内部最核心的胜任力，有助于提高组织的核心竞争能力和凝聚力，包括创新、高效、学习和专利技术等方面。这种基于多元胜任力模型的绩效评价体系，有助于提高组织的人力资源管理效率和组织的整体绩效。

3.2.4　心理契约对人力资源管理的影响

一个人加入某一个组织，是因为该组织能满足他的需求，而需求的部分内容可以用合同形式明明白白地写下来，但是另一部分内容，即对组织的期望，如良好的工作环境和发挥个人能力的机会等，是无法用契约形式写出来加以规定的。因此一个员工加入这个组织时，实际上签了两份合同，即写在纸上的经济契约和在心里的心理契约。

心理契约是指个体所拥有的全部有关他的权利和义务的相互性的期望。也就是说，组织能清楚每个员工的发展期望，并尽量创造条件给予满足；而每一位员工也会为组织的发展自觉地全力做出贡献，因为他们相信组织能使他们的愿望得以实现。因此，心理契约是存在于组织与员工之间的隐形契约，是联系员工和组织的心理纽带，对人力资源管理的各个方面都产生了深远的影响，下面阐述心理契约在人力资源管理应用中的作用。

1. 心理契约对员工进入组织的影响

招聘是个体与组织初次发生接触的过程，发生什么和如何发生都将影响到他们之间的心理契约。选拔过程向个体传达有关组织情况和今后工作情况的信息，也影响其对组织效率和是否公平的评价。对组织来说，想吸引好的求职者，就不能过分吹嘘工作的好处和价值，否则会使人产生低水平的道德感和较高的离职率。

当员工处于进入正常工作状态的调整过程中，开始进入组织时的兴奋、幻想、热情

都会慢慢淡化，此时员工会对与组织之间的心理契约进行一个新的认识和评估。面对这样一个惯常的适应过程和心理契约的危机，组织可以让一个与新员工职位有关的中间层员工参加面试小组，由他和新员工通过谈判、协商形成更为具体的心理契约。有这样一位对新员工负责的中间层员工的加入，可以及时修正和维护心理契约，使形成的心理契约更加明确合理，从而缩短员工的适应阶段，使其尽快进入正常的工作状态。

员工与组织对心理契约的认定都是建立在各自的主观感知上，那么就会发生当组织认为已经兑现了所有的承诺，但员工却觉得组织在某些方面食言的情况。造成这种情况的原因是双方对契约的理解不一致，所以组织应该向员工提供更多的沟通机会。通过双向沟通，一方面管理者可以随时了解和关注员工的期望和组织存在的问题，听取员工的改善意见；另一方面，员工也可以全面了解组织的期望和当前存在的问题。企业根据这些信息，及时有效地提供承诺方案，可使员工在受到尊重、增加自信心的同时，组织的问题也得以解决，有利于双方的相互理解，形成融洽的关系。

2. 心理契约对培训的影响

员工培训可以加强员工成就感和工作满意度以及对组织的忠诚度。从员工期望的心理契约角度分析，高层次的员工希望培训能使其提升内在的素质，增强其人力资源市场竞争力，即提升自身未来的获利能力，同时满足自身的安全感和自我实现的需求。组织应该根据该类员工的期望设计培训方案，维护双方良好的心理契约状态。操作层员工对培训的期望侧重于现实的晋职加薪，关注近期利益，组织应该根据其特征多设计技能性的培训。

3. 心理契约对激励的影响

心理契约与员工激励密切相关。员工通过签订聘用合同，可以获得金钱，用以换取生活必需品。然而，在聘用合同这类正式契约中，很少涉及较高层次需求的有效满足的内容。而只有这些高层次的需求得到满足，员工才会感到最大满足，最大限度地调动其工作积极性。如果对员工的需要、目标、兴趣、职业生涯期望、工作价值观等无动于衷，单纯关注正式聘用合同的契约，而忽略心理契约的作用，激励效果将是十分有限的，激励必定是失败的。

上述几点就是运用动态管理心理契约的思路来达到规避员工流动风险的一般过程。这几点看起来是很简单的，但在现实的管理工作中，很多管理者往往就是因为没有处理好这些貌似简单的环节，而给组织发展带来了许多不便和麻烦，甚至引发组织危机。引进有效的心理契约动态管理机制，有助于减少不必要的员工流失风险。



3.2.5 工作压力、工作满意度对人力资源管理的影响

工作压力是指人们对外部需求做出的复杂反应，包括情绪反应、生理反应和相关的思维反应。人们对工作所持的态度就叫做工作满意度，即个体对工作的认知、情感和评价性的反应。有关工作压力的研究一直是西方管理学、心理学等学科研究的热点问题之

一，许多学者在这方面做过大量的理论和实证研究。工作满意度作为个体感受到压力后最直接的心理反应，与工作压力存在着紧密关系，工作满意度影响到员工的离职倾向、工作绩效等。下面我们重点分析工作压力和工作满意度对工作绩效、激励和人力资源开发的影响。

1. 工作压力与工作满意度的关系

1979 年，Karasek(美国) 建立的工作压力的要求——控制模型指出，当工作要求和工作控制处于高水平时，工作动机增强，有利于提高员工的工作绩效和工作满意度。随后，各国专家以医务工作者、高级公务员、学校管理人员等为研究对象进行广泛的实证研究，结果表明，工作压力与工作满意度两者之间具有很强的相关性，通常表现为负相关关系。我们也选择样本做了相关的实证研究，同样得出工作压力与满意度显著负相关，其中角色认知压力、职业发展压力、组织因素和人际关系压力与整体工作满意度显著负相关。因此，企业可以着重从组织因素、角色认知、人际关系和职业发展 4 个方面来减轻员工的工作压力，通过工作压力的缓解来提高工作满意度。当然，受研究对象的局限，有关结论的推广有效性尚待验证。

2. 工作压力对工作绩效、激励和人力资源开发的影响

我们认为：只有极少数圣贤具有 Y 理论所述的人性特征，他们能高度自主地抑制内在的欲望，不断超越自我，以造福天下为己任。而绝大多数普通人更接近 X 理论人性观，追求安逸，逃避压力和辛劳，趋利避害是其本能。努力工作，一则源自内在需求，再则源自外在压力，压力产生动力。

组织行为学研究发现，工作压力与工作绩效之间呈现倒 U 型曲线关系，如图 3.3 所示。适度的工作压力可以使员工产生危机意识，激励员工不断地学习并提升自己的知识和技能，充分发掘出自己的潜在能力，形成工作动力，并通过不断克服工作困难增强成就感和自我效能感，起到激励和人力资源开发的效应，同时取得较高的绩效。但是，如果压力持续上升，超过员工所能承受的临界点，就会导致员工情绪焦虑、烦躁易怒，难以集中注意力，伤害员工的自信心和进取心，从而达不到人力资源开发和激励作用，最终导致绩效下降。

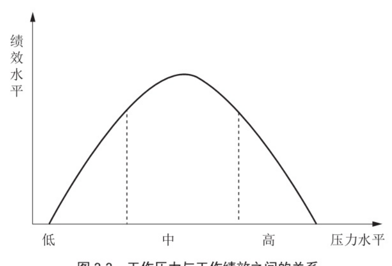


图 3.3　工作压力与工作绩效之间的关系

3. 工作满意度对工作绩效、离职的影响

目前，工作满意度与工作绩效的关系仍存在争论，但大多数研究表明，两者的相关程度处在中等偏下水平。工作满意度反映了员工在工作中的积极情感体验，而从积极心理学的角度来看，积极的情感体验不仅是实现期望结果的一种途径（如高工作满意度导致高工作绩效），它本身也是一种目的。从这个意义上讲，除了工作满意度与工作绩效的关系，工作满意度本身也应当是组织关注的问题。此外，高工作满意度的员工一般有较好的体魄，能更快地掌握新的工作技能，在工作中较少出现事故，较少抱怨。因此，工作满意度对建设和谐组织是很重要的。当员工不满意时，就会想方设法来逃避工作，引发员工离职。员工通过逃避工作或是放弃现有的工作来表示对工作的不满，或者逃避一些不愉快的工作环境。员工对工作越是不满意，他们就越有可能缺勤。尤其是在失业率低的时候，人们在原有的工作之外还有很多的工作机会，离职的成本相对较小，由于对工作的不满意而离职的可能性大大提高，满意度与员工离职率之间的关联性大大加强。



阅读小材料 3-2

明尼苏达满意度诊断

下面你能看到一些关于你目前工作的陈述。仔细阅读这些陈述，确定你对句子中所描述的关于你目前工作的某方面是否满意。然后圈出与你的满意度程度一致的方框。请问一下自己：我对工作这一方面的满意度如何？

5= 极度满意 4= 很满意 3= 满意 2= 有点满意 1= 不满意

1. 能够一直保持忙碌的状态
2. 独立工作的机会
3. 时不时地能有做一些不同事情的机会
4. 在团体中成为重要角色的机会
5. 我的老板对待下属的方式
6. 我的上司做决策的能力
7. 能够做一些不违背良心的事情
8. 我的工作的稳定性
9. 能够为其他人做些事情的机会
10. 告诉他人该做些什么的机会
11. 能够充分发挥我能力的机会
12. 公司政策实施的方式
13. 我的收入与我的工作量
14. 职位晋升的机会
15. 能自己作出判断的自由
16. 自主决定如何完成工作的机会
17. 工作条件
18. 同事之间相处的方式

19. 工作表现出色时所获得的奖励
20. 我能够从工作中获得的成就感
(资料来源：关培兰. 组织行为学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2011.)

3.3 群体与人力资源管理

在组织中存在着各种各样的群体和团队，每个个体都是某个群体中的一员，要研究组织中的人力资源管理就不可能脱离群体而单独进行。然而，不同的群体在个性特征上有着很大的差异性，要保证组织的人力资源管理工作顺利进行也就决定了对群体研究的必要性。

3.3.1 群体及群体行为特征

1. 群体及其分类

群体 (Group) 是指为了实现某个特定的目标，两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。通常群体中的个体并非只是每个人每个行动的简单加总。一个人独处和加入到群体中去，他的行为表现是不同的。群体是组织的组成部分，因此如何理解群体将有助于我们解释更广泛的组织行为现象，更好地进行人力资源管理。

组织中存在着两种基本的群体类型：正式群体和非正式群体。一般来讲，可以把正式群体细分为命令型群体和任务型群体；把非正式群体分为利益型群体和友谊型群体。

针对不同类型的群体，必须有不同的管理措施。对于正式群体，要让它服从组织的目标，通过制定正式规范，设定权力结构，创造良好的工作环境，建立科学的绩效评估和奖酬体系等来保证其功能的正常发挥。对于非正式团体，要认清其目的与性质，只要是不违背组织的目标与价值观，就鼓励和支持其发展，适当的时候加强教育与指引，使之符合组织发展目标，设法使其成为促进组织发展的动力。

2. 群体行为的特征

群体行为是指群体行为主体在组织内进行的活动。群体行为是有意识、有目的的活动，既受到社会，特别是所从属的组织的制约，又受到群体内成员的个人意识、需要、态度等的影响，因而表现出某些特征，如群体规范、群体凝聚力以及群体一致性等。

群体规范是指群体成员共同享有的标准。规范的形成有可能是文件性的，但更多情况是通过口头与成员沟通的。也就是说，不用正式声明却能被所有的群体成员知晓。群体规范并不能完全被所有成员接受，不同成员对规范的接受程度是不一样的。

不论是正式群体还是非正式群体都具有一定的紧密性或共同的态度、行为和任务，而这种紧密性就成为群体凝聚力。它通常指作用于个体使之保持在群体内的一种力量。

加入一个群体能够使个体具有归属感和士气感，增强组织的凝聚力。

作为群体的成员总是希望被群体所接受，因而很容易遵从群体的规范，特别是认为参加某个群体的重要性为安全需求和社交需求时，会采取跟群体中的大多数人一致的行为。

3.3.2 组织权利与政治对人力资源管理的影响

权力是按预想的方式改变他人态度或行为的能力，也是对他人产生预想的影响效果的能力。孔茨认为：权力是个人或团体劝导和影响别人或其余团体的信念以及行动的能力。权力不依赖于组织的正式结构，可以在组织契约化安排之外发挥作用。在企业中，权力是一种潜在的、无形的力量，无须通过实际来证明其有效性；权力是依赖的函数，组织中个人或部门对另外的人或部门依赖性越强，则在他们的关系中后者的权力越大，其中依赖程度决定于前者感知到的可选择范围，以及对后者控制的这些选择范围的重要性评价。

组织政治 (Organizational Politics) 是指在潜在动机支配下，为了获得和保护个人及相关团体的利益，而对他人或团体施加的影响。组织政治实施者都具有潜在动机，并且为了保证能够取得预期效果，这种动机是不能公开的，这样就将组织政治行为和日常工作行为区分开来。组织政治是一把双刃剑，拥有正负面效应；它是有关讨价还价、磋商的制度设计；它能使事件得以解决，而不论事件本身的性质如何。在日常的人力资源管理活动中，组织政治对管理工作的每个细节施加影响，成为人力资源管理研究无法回避的重要问题。组织权力和组织政治交织在一起，互相影响，难以辨别。在本章我们将它们作为一个整体来讨论其对人力资源管理的影响。

1. 组织权力和政治对招聘的影响

在招聘过程中，当对候选人进行甄选时，招聘决策者往往难以摆脱自身利益机制和权力追求的影响，同时受知觉偏差的作用，倾向于将候选人的人格特征、态度、信念或者价值观与自己相一致作为招聘标准。甄选者在选择时的标准并不仅仅是为组织选到合适的人才，他们有可能是为了雇用到更像他们自己的人，以便形成一个同性质的团体，据此扩大自己的联盟，增强自己在组织中的权力基础。

2. 组织权力和政治对绩效的影响

由于组织政治行为的出发点是达到个人目标，因此，它可能影响员工的公平、正义感以及员工的满意度等。总体上对组织工作绩效的影响一般是负面的，即组织政治行为越多，程度越深，组织绩效就越低。因为一般人会把政治活动视为一种威胁，并以防卫心态对此做出反应，最终绩效必然表现为消极结果。

在绩效评估过程中，被评者通常采用各种策略来获得较好的评估结果，换句话说，被评者与评估者关系密切，就容易得到较好的评估结果；而评估者为了提高自己的权利，可能会有意地歪曲评估结果。有研究表明，管理者提供评估反馈的出发点通常是为了他们自己的利益，而不是给员工提供有用的信息。

3. 组织权力和政治对薪酬的影响

薪酬的增加通常也受到政治因素的驱动。经理们往往会把高的工资发给一些若得不到物质性实惠就有能力施以抱怨和相威胁的人。在组织中，政治权力的角逐大多会在利益分配结果上得到反映，薪酬常常是权力博弈的结果，有时也是权力平衡的筹码。

4. 组织权力和政治对工作压力和满意度的影响

当组织成员遇到组织中的政治行为时，除了政治技巧较高的人会主动视为一种机会外，一般人在心理上会有两种选择：一种是不去理会 (即回避)，但把这种挑战或威胁藏在了心里；另一种是自己不得不参与其中，被动迎战。可见组织政治会增加员工的压力，有时这种压力是巨大的。部分人在受到组织政治行为的挑战或威胁时，会觉得心里疲惫，因承受不了压力而选择离职。

组织中的政治行为，由于其隐蔽性和与制度的不一致性，使得组织成员在制度保障下的利益得不到保障，造成理应得到的报酬 (或收获) 与实际应得到的报酬 (或收获) 之间的差距很大，有时甚至相反。特别是对组织政治行为知觉高的人，往往洞悉了其中的策略，觉得不公平或者气愤，但又毫无办法，从而对某些人员或工作讨厌，甚至憎恨。显然，对组织政治行为的知觉与工作满意度呈负相关关系。

3.3.3 团队和谐与效能

团队 (Team) 是在工作中相互依赖，为特定的目标共同承担责任的个体的集合体。“团队”与“群体 (Group)”概念密切相关，比群体的定义更严格，但是在学术文献中，“团队”和“群体”是两个常可以交换使用的词。当特指某种类型的团队时，常使用团队，如“自我管理团队”“项目团队”等。当描述团队的某种特性或过程时，常使用“群体”，如群体凝聚力、群体动力和群体效能感等。因此文中所使用的“团队”和“群体”的概念是通用的。

团队包括有问题解决型团队、自我管理型团队和跨功能团队。问题解决型团队是为了解决组织面临的某个特殊问题而设立的临时性团队。自我管理型团队通常由 10 ～ 15 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。跨功能团队是由来自不同部门或者工作单位的个体所组成的，共同完成某个任务或项目的团队。

1. 团队和谐

“和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉”(《中庸》)。“和”是中国文化中最重要的哲学思想之一，“和气生财”“和”是评判事物的基本标准，也是为人处世的基本法则。团队和谐是团队整体效能优化的基本保障，而团队的矛盾、内耗恰恰是团队建设的普遍难题，也是影响组织绩效的重要因素。如何解决团队和谐问题，提高团队效能是团队建设和人力资源管理的重要内容。

构建和谐团队首先要实现团队成员与组织之间的和谐，其重点在于创造一种氛围。在这种氛围下，团队成员对组织产生价值认同，成员的个人奋斗方向与组织决策的方向达成一致，系统内部形成合力，推动组织的进步与发展。同时，也要求实现员工之间的和谐。强调在组织内部构成一个网络，其中每个人的变化都会受到其他人变化的影响，

并会引起其他人的变化。人力资源和谐管理的思想关注员工之间的这种相互影响，期望通过营造和谐的人际氛围和良好的内部激励机制引导各员工的作用力，从而实现组织目标。团队和谐还必须通过团队成员与外部环境的和谐来实现。要求人力资源管理者意识到系统与外界大环境的互动将对成员产生影响，带来成员追求和行为上的变化。团队成员需要在与环境的交互和作用过程中不断地学习和积累经验，最终达到与整个外部环境的和谐。

团队中有效的管理信息沟通也是和谐团队建设的必要条件之一。在信息传递中要保证信息传递的迅速、及时，保持其真实性。传递信息要区分不同对象，提高信息传递的针对性，注意信息的适用范围。适当控制信息传递的数量，防止出现信息过分保密或者大面积扩散的倾向。对非正式沟通实施有效的控制，避免其成为散布谣言和小道消息的渠道，产生副作用。在信息加工过程中进行信息反馈，加强信息发送者和接收者之间的心理沟通，提高团队士气，调动员工参与管理的积极性，促进整个团队的和谐。

2. 高效能团队的建设

团队效能是广义的团队绩效评价，美国的 Hackman(1983) 认为团队的效能是团队最终活动的结果，它可以从 3 个方面来评价：①产出结果：指团队生产的产品必须符合或者超出组织所规定的质量和产量标准，包括数量、质量和速度等指标；②成员满意感：指团队的活动结果带来成员之间良好的关系；③继续合作的能力：指团队在完成任务之后，成员之间的人际关系得到进一步的加强，有利于成员继续在一起工作。

建设高效能团队，首要的是增强团队凝聚力。凝聚力是指团队成员之间相互吸引并愿意留在团队中的程度。影响团队凝聚力的因素主要有：团队的目标和前景、利益共同性和价值的认同度、外部威胁、团队成员在一起的时间、加入团队的难度、团队的规模、团队主要领导者的个人素养、以前的成功经验以及畅通的沟通渠道。

高效能团队的建设不能仅依靠成员们自己来创造奇迹，而需要组织和管理层的培养和支持。建设高效能团队的必要条件有如下几个方面。

(1) 工作团队的规模。一般以不多于 12 人为宜。如果一个自然单位较大，而又希望达到团队的效果，那么可以考虑把工作群体分化成几个小的工作团队。

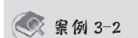
(2) 成员的能力。一个团队要想有效地运作，需要 3 种不同技能的人：有技术专长的人、有解决问题和决策技能的人以及善于人际沟通的人。对具备这些不同技能的人要合理配置。

(3) 角色的分配以及增强多样性。要能够给员工适当地分配不同的角色。使每人都在最合适的位置上，各司其职，相互配合。

(4) 建立具体目标。通过成员的共同讨论、修改和完善一个为大家接受的目的。并且，成功的团队会把他们的共同目标转变成为具体、可衡量的绩效目标。

(5) 领导与结构。通过一种大家认同的方式，决定谁做什么和做到何种程度。另外还要决定如何安排工作日程、如何解决冲突、如何做出和修改决策。

(6) 适当的绩效评估与奖酬体系。改变传统的以个人导向为基础的评估与奖酬体系。更多以整体绩效为标准来进行评估与奖酬，建立利润分享机制。



案例 3-2

心态是和谐之本

Y 教授有两个朋友 A 和 B，都在某大型国企工作，A 是副总经理，B 是总经理。两人合作多年，无论公事、私交都很和谐。但后来，人事制度改革，两人一起参加了新总经理竞选。结果，A 竞选上了总经理，B 变成了常务副总。自此，两人之间心存芥蒂，互相觉得对方不顺眼。两人的貌合神离已经影响到了公司的发展。此时，两人都认识到长此以往，于公于私都有损害。

B 想与新老总 A 搞好关系，但往往心里想说好话，出口却成讽言。因为长期以来他习惯了自己是 A 的上级的角色。A 也想与 B 搞好关系，但由于 B 的角色没有转化过来，他也不知如何是好，常常出现尴尬局面。

Y 教授对此状况大为忧虑。实际上 A 与 B 两人互补性很强，应是很好的搭档。A 大气、有魄力，但不够精细；B 很细心、强于执行。现在两人都有夸大自己的长处，盯着别人的短处的心理，于是互不认可、互不欣赏，这是根源所在。

Y 教授与 B 深谈。规劝 B 重新定位，学会欣赏上级与同事，心态要调整好。如此才能与 A 重归和谐。最后以孟子“愚者调身不调心，智者调心不调身”一言相赠。不到两个月，两人关系重归良好，化解了企业一场隐性危机。

Y 教授认为：一个管理团队中如果有不和谐之音，团队人员要有良好心态，不能放纵性情，恶性互动。譬如高速行驶的汽车突遇障碍，你得松开油门、紧踩刹车。实际上松开油门就是调好心态，踩刹车就是控制行为。如果油门不松——心态调整不好，即使踩住刹车，也不能解决根本问题。你心里排斥、鄙视甚至怨恨对方，要想在行动上和人家处好关系是很难，也是很不舒畅的。时间久了，要么刹车崩坏，行为失控，过去压抑的矛盾迸发出来，形成激烈的冲突，要么伤害身心，使自己的工作变成一种痛苦。Y 教授认为调整行为只是治标之法，提高境界，以包容之心处世，以欣赏的眼光看待合作伙伴，这是团队合作成功的秘诀，也是为人处世的经验之谈。遇到矛盾时，要学会松开油门，调整心态，多多包容，紧踩刹车，止住冲突，调整行为。调心为本，调身为用，化恶性互动为良性互动，这是一种境界，也是一种素养。

（资料来源：颜爱民，等 . 人力资源管理理论与实务 [M]. 长沙：中南大学出版社，2004.）

3.4 组织模式与人力资源管理

由于组织不同结构与阶段的战略以及文化等的不同，其人力资源管理也必然存在差异。因此可根据组织不同结构、阶段的特点来制定相应的管理措施，使不同时期的组织战略与人力资源管理达到有效匹配，提升人力资源管理水平，实现组织战略目标。

3.4.1 组织结构与人资源管理

1. 组织结构的演变

组织结构就是组织各个部分以及它们之间关系的一种模式，是组织的框架。具体来

说，也就是组织各部门、各层次的设置及在它们之间所建立的人与人、人与事的相互关系，是实现组织目标的基石。

组织结构演变的根源在于人力资源的演变。整个社会的人力资源特点决定着整体组织结构的特点。为了达到一加一大于二的效果，人类必须被组织起来，实现社会扩大再生产，推动社会不断地向前发展。在组织中，人的自由无可避免地受到了限制，但人的本性又试图消灭这种限制。就是在这种矛盾对立的运动中，组织结构缓慢而又理性地进行着变革。我们认为组织结构的历史演变大体经历了 3 个阶段：简单结构阶段、官僚结构 (机械结构) 阶段和有机结构阶段。

1) 简单结构阶段

真正意义上的现代企业组织是随着近代资本主义的发展而发展起来的。在西方资本主义发展的初期，大量的农民和手工业者由于失去了生产资料成为雇佣工人。这些工人是当时社会最主要的人力资源，他们没有或只有简单的操作能力，没有受教育的机会，对组织有很强的依赖性。这个时候的企业组织规模还比较小，资本家既是所有者，又是直接的管理者。由于工人的这种特点，当时的组织没有明确的工作分工，没有专门的部门；管理比较随意；管理工作与操作工作还没有分离；没有正式的管理制度与规则；资本家拥有一切管理权力。这种简单的组织结构基本适应了当时的人力资源的状况。

2) 官僚结构阶段

随着资本主义的进一步发展，工人开始掌握机器操作的技术，具有了一定的文化知识，逐渐不满足于日复一日进行着的机械而单调的工作。这使得资本家逐渐认识到，原有的简单的组织结构已不再适应新的人力资源的状况。科学管理之父泰勒最早提出了工作标准化和职能制的观点。后来，霍桑实验表明：员工的积极性能够增进激励和提高生产率。在前人研究的基础上，社会学家韦伯正式提出了官僚制组织结构的观点，官僚结构组织的特点是僵化的部门制，高度正规化，有限的信息网络 (主要指自上而下的明确的命令链)，员工参与决策的机会较少，集权化程度高。虽然，官僚制结构主要是源于对行政组织的研究，但很快就成为很受欢迎的企业组织结构模式。直到今天，官僚结构还是一种普遍使用的结构。因为它适应了这个时期的人力资源的特点，所以具有很强的生命力。

3) 有机结构阶段

进入 20 世纪 80 年代以后，整个世界的社会经济迅速发展，国民受教育的程度也大幅度提升，人的科学文化素质得到了很大的提高。个体的知识与能力开始成为一种新型的资本，个体对传统的资本的依赖性大为减弱，人的技能与能力得到普遍提高，他们不再愿意忍受官僚结构组织对人的个性的压抑。新的人力资源的状况，使原有的传统官僚结构组织的竞争力不断下降。为了加强组织的竞争力，迫使高层管理者设计新的组织结构来组织生产与服务。逐渐出现了团队结构、无边界组织及虚拟组织等一些全新的组织结构模式。这些新型的有机结构组织，结构趋向扁平化；工作中多运用多功能、跨等级的团队来进行；员工参与决策的程度很高；信息自由流通 (包括横向、纵向和全方位的沟通)。事实证明，这些新型的有机结构组织实现了协调目标，同时尊重了人的个性，适

应了当今人力资源的状况，使组织竞争力得到了极大的提高。

2. 不同组织结构模式的人力资源管理

组织结构和人力资源管理的和谐适应问题是人力资源管理的重要问题。不同的组织结构模式对于人力资源管理的内容、方式与手段都有重要的影响。从简单结构阶段到现在的有机结构阶段，组织结构模式主要分为传统的组织结构模式如直线制、职能制和直线职能制 3 种，现代组织结构模式如事业部制、矩阵制、控股型模式等以及发展中的新模式如网络结构、虚拟组织、团队结构等。以下分析常见的 4 种组织结构模式及其人力资源管理的特征。

1) 职能制组织结构模式的人力资源管理

职能制是指按部门分工划分权责的组织结构。管理者设立专门的职能部门和人员，并授予相应的权利和责任以分担主管领导者的部分工作。职能制模式的企业，决策重心在最高层，因而对最高管理者的综合素质要求高。各职能部门的人员则要求专业化程度较高，能够有效地的执行管理者的决策，减轻管理者的负担。职能制结构下的普通员工工作压力、动力不大，素质要求不高。由于职能制结构比较固定，等级分明，强调服从和执行命令，长此以往会抑制组织成员的创新性和个性，导致组织僵化。但职能制结构简单，命令统一，反应迅速，能够使组织充分发挥整体效能，有效实施其战略目标。职能式组织结构适合于管理者个体能力较强，员工素质普遍较低而且组织规模较小、工作目标相对简单的情形。

2) 事业部制组织结构模式的人力资源管理

事业部制是在一个企业内对具有独立产品市场或地区市场并拥有独立利益和责任的部门实行分权化管理的一种组织结构形式。事业部制模式的企业，只有重大决策在总部，各事业部具有充分的自主权力。相对职能制而言，事业部制的企业总部领导者个人压力、责任相对减轻，组织的权责重心下移，给各事业部负责人创造了更多的压力和动力，也对其提出了更高的素质和能力要求。具有更多的吸纳和保留优秀人才的空间和能力，利于组织人力资源的聚集和发展。但是事业部制会增加企业的管控难度，增加组织内部的协调成本。

3) 矩阵制组织结构模式的人力资源管理

矩阵制组织结构是由纵向的职能结构系统和横向的产品或项目系统交叉形成的组织结构。这种结构中的产品 (或项目) 经理与职能经理在组织中拥有同样的职权，下属要接受他们双重的指挥。由于矩阵式组织结构比单一职权结构复杂得多，因此，它对在组织中的关键人物的管理技能和沟通技能要求高。换句话说，关键人物的状态直接决定着这种组织结构的成败。这些关键人物包括高层领导者、矩阵主管和有双重主管的员工。因而矩阵制组织结构下人力资源管理的重点是要确保这些关键岗位由胜任者来承担，或者要使之达到胜任的要求。

4) 网络组织结构模式的人力资源管理

网络组织结构在构成上是由众多灵活的、多技能、多专业的工作团队组成的联盟，各个工作团队在地位上平等，行政上独立，在经营业务上又紧密联系。我们可以将工作

团队之间的关系视为一个网络，在整个组织网络中，每个工作团队则是一个节点。

网络组织工作团队成员有更多交流的机会，个人目标容易与团队目标协调一致，团队成员容易产生认同感，这种认同感会激发团队成员的主人翁责任感和工作热情。同时，团队中的成员保持平等友好关系，更容易集中全体成员的智慧和建议，使决策民主化、管理民主化和自我约束都能成为现实，在实现团队目标的同时，各成员的个人价值也得到体现。对网络组织的管理完全不同于传统的职能型企业组织，它需要成员组织之间的大量沟通，从而建立一种完全的信任关系。人力资源管理要适应这种组织的特点，以沟通、协调为重心，充分尊重员工的个性和价值。

不同的组织结构具有不同的特点，也各有其优点与缺点。所以要使组织能有效运行，提高组织的竞争力，就要进行有针对性的人力资源管理。在表 3-1 中，我们对几种不同的组织结构的优点与缺点作了一个简单的比较；同时，对于传统组织结构、现代组织结构和发展中的新的结构 3 种结构模式的人力资源管理的特点也作了一个简单的比较。事实上，这种简单的比较所反映的人力资源管理的特点差异，只是人力资源管理差异体现的一个小部分。更多的差异需要在实践中不断发现与总结。

表 3-1 各种组织结构模式的比较

组织结构模式		优点	缺点	人力资源管理特点
传统模式	直线制	结构简单；命令统一；反应迅速；责任明确	对管理者能力要求较高；横向联系差；缺少弹性	重视等级制度设计；员工参与机会少；重经济手段激励；注重对高管的培养选拔；根据工作需要进行培训；清楚、详细的工作说明
	职能制	专业化管理；减轻管理者负担	多头领导；难协调；责任难明确	
	直线职能制	统一指挥；专业参谋	直线与参谋部门难协调；本位主义	
现代模式	事业部制	责、权、利关系明确；利于培养高管人才；高管摆脱日常事务	机构重叠；费用高；对事业部高管人员要求高；分部之间利益协调不易	运用系统标准选拔人才；工作丰富化；按绩、能、效考评；注重培养综合管理人才；培训强调通用性灵活性；弹性薪酬制度
	矩阵制	灵活机动；适应性强；集思广益；利于学习	稳定性差；双重领导；责任难明确	
	控股制	资本控制；关系清晰	一般不能直接参与子公司（关联企业）的实际经营与管理	
发展中的新模式	网络结构虚拟组织等	灵活精干；巧用外力	有时会失去对组织职能活动的控制	以人为本；鼓励创新；重视员工的成长与需要；概括性的工作说明；个人绩效与团队绩效并重；人性化的管理与考核；全方位绩效评估；信息共享

3.4.2 组织变革与人力资源管理

组织变革是指组织根据外部环境和内部情况的变化，及时地改变自身的内在结构，以适应内外环境不断变化的过程。完全静止的组织很难适应内外部环境的不断变化，只有不断地进行变革，保持动态平衡的组织才能担负起组织的责任，才是有效的组织。变革可以通俗地理解为变革对象的内在变动和革新。组织变革面对的问题是组织的现实状态与目标状态之间存在的差距，组织原有的稳定和平衡状态不能适应环境变化和自身发展的要求，需要通过变革来打破它们，构建能够适应新形势、新需求的，具有足够的革新性、适应性、持续性的新的组织稳定和平衡。

组织变革最重要、最难以完成的就是与之相对应的人力资源管理变革，没有有效的人力资源管理各个模块的成功变革，组织变革就成为一句空话。当然，组织变革也可以改善人力资源管理的有效性，为组织人力资源管理水平的提升创造条件、提供空间。

1. 组织变革的基本趋势是集权走向分权

在集权型的组织结构中，优秀人才自我发展以及实现空间小。在整个组织结构中，足够的组织空间和发展机会只有位于组织结构顶端的少数人才能获得，而其他大多数人都只能长年在组织严格规定的狭小空间内，承担执行性工作。这种组织结构适合于一个英明的领导带领一群平庸的员工。组织变革的主流是集权模式向分权模式转变：随着企业的成长与壮大，企业内部人力资源结构和外部环境变化将共同推进这种变革趋势。在分权型组织结构中，组织中员工的地位更为平等，各自的发展空间也更多，是一种多元空间模式，适合于一个英明的领导与一群精明的员工团体合作。分权趋势也是组织中成员不断参与管理、扩大发展空间的过程。

2. 组织变革必须首先做好岗位调整及职能整合

组织变革首先要审视组织职能和相关业务流程的变化，根据变革后的组织目标和工作内容重新确定调整后的部门岗位和职责，修订工作业务流程和相关岗位的工作说明书，为组织变革的其他人力资源管理工作奠定基础。

3. 薪酬整合是组织变革的难点和重点

薪酬关系到每一个员工的切身利益，任何薪酬的变革和调整都是大事情。组织变革必定带来岗位职责的调整，有时甚至整个组织体系和薪酬理念都将发生重大变化，薪酬的配套变革成为敏感而又关键的问题。薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和组织整体来创造出与变革相适应的内部和外部氛围，从而有效推动组织变革。组织变革中薪酬体系变革的基本原则是：适应组织目标和战略调整的要求；尽可能稳健和谐推进变革；薪酬管理强化员工对于变革的接受性和认可程度；有效激励个人、团队从而使组织总体绩效得到改善。

4. 考核体系的调整和逐步完善是组织变革成功的有效保障

绩效考核是人力资源管理的基础，它为薪酬、激励等提供支持和保障。组织变革必须针对考核体系做出相应的调整，以保障组织人力资源管理体系的顺畅。首先必须分析

考核理念是否适用变革后的组织，因为考核具有行为导向功能，不同理念决定着不同的考核思路和方法。组织变革可能会引起组织整体管理思想的调整，由此可能需要对考核理念做出相应的变化。其次，要清理整个考核标准体系，根据变革后的岗位职责和流程对考核标准体系进行相应的修订和补充。最后，要分析整个考核管理和流程体系，做出相应的调整。

5. 培训和开发是推动组织变革和成功的有效工具

变革中对员工的培训和开发是变革中的人力资源管理的一个重要组成部分。面对激烈的市场竞争和变革的新形势，组织早已意识到其财富的创造主要依赖于员工的知识和技能。因此，管理者必须以一种全新的思维方式实施员工培训与开发。要加强对组织管理人员的思想教育，使之明确组织变革的目的、意义、程序和方法。另外，也要时时把握部门内部员工的情绪、工作状态，在主动宣传变革的同时，相应地和员工进行交流、沟通，采取有效手段，激励和领导本部门的变革。要通过教育培训帮助员工转变观念，调整心态，积极面对暂时的困难，勇敢地迎接挑战，尽快使自己心态和技能都能适应新的形势需要；培训员工新的业务技能，加强员工对新的岗位描述、新的绩效考核标准的学习，这是变革成功的基础。

因企业并购重组等产权交易形成的组织变革，其变革概念上完全不同，它是真正意义上的组织革命，涉及不同主体不同模式的人力资源管理整合问题，难度更大，问题更多。应从文化与理念入手，系统考虑，分别从岗位设置、薪酬、考核、激励各模块精细设计，逐步推进，最终融合为一体，此处不赘述。

3.4.3 组织发展与人力资源管理

组织发展是一种基于行为科学研究和理论的、有计划的、系统的组织变革过程。其目的在于通过对组织内各种过程进行干预，以增进组织的有效性，并使之健康发展。组织不同发展时期人力资源管理特征不同，我们拟将组织发展分为创业、团队管理、规范管理和文化管理四个阶段，探讨其各个时期的人力资源管理问题。

1. 创业阶段的人力资源管理

当一个组织产生时，其重点是在市场中求得生存。组织是非规范化和非官僚制的，组织完全由企业主个人掌控。

组织在创业之初的人力资源管理特征主要体现为能人管理——即以创业者个人能力为主导的管理模式，其整个创业过程常常是依赖于个别强者运作完成，效果也取决于创业者的个人能力以及个人特质。企业主不管大小管理事务，都是亲力亲为，没有也无须规范的人力资源管理制度和体系。企业主大可不必搞教条主义，弄出许多人力资源管理理论与制度来。

2. 团队管理阶段的人力资源管理特征

随着组织开始成长，员工数量增加。企业主感到自己不足以应付不断增加的管理事

务，开始出现领导危机。为了解决危机，组织必须实现从能人管理向团队管理的转变，组建起一个以企业主为中心的核心管理团队，才能突破瓶颈。在此阶段中，高层开始实现职能的分离，部门也随着权力层级、工作分派及劳动分工而建立，委托代理监控、风险等问题开始出现。

从能人管理转向团队管理，企业家个人和企业都必须完成脱胎换骨的变革。企业家首先要变个人随心所欲的自主决策模式为团队群体式制度化决策；企业家必须突破企业是自己个人的、个人等同于组织的理念，这将带来一系列的变化：企业家再也不能将企业财产等同于个人财产，随便作出财产的处置和投资决策；企业家再也不能在企业内享受随心所欲决策和处置人事的权力，而应尊重组织权责体系和决策程序；企业家必须形成和团队沟通、商讨甚至说服团队成员的意识，尊重团队成员，也尊重组织赋予团队成员的职权，如此才能使团队成员稳定下来，并真正发挥作用。这一系列的变化都是企业家必须超越自我、尊重组织才能完成的。这个阶段的企业性质也已发生深刻的变化，应该成为企业家和团队成员共同的事业平台，企业也应真正成为具有独立社会责任的法人，其行为开始关注社会期望和社会责任。违规违法风险和机会成本大大增加，遵纪守法、规范运作显得日益重要。这个阶段的企业主开始向部分高级管理人员授权。同时，组织制度被逐步设置并且规范起来，组织进入了真正的管理和控制阶段。岗位设置、工作分析、考核、薪酬和培训等人力资源管理体系将逐步建立并完善起来。

3. 规范管理阶段的人力资源管理特征

随着越来越多的员工加入组织中，管理层级也越来越多，低层级的管理者不愿意再忍受“自上而下”领导体制的强大约束，他们在自己的作用范围内变得更为自信并希望有更大的自主权，组织面临新的管理瓶颈。这个阶段中的组织在管理团队带领下逐步发展到一切按规则、流程办事的规范化管理阶段。组织和制度至高无上，成员服从于制度和流程，组织呈现明显的官僚特征。随着工作挑战性的减弱以及自我成功意识的增强，企业开始出现关键人才跳槽现象。

规范化阶段的人力资源管理主要依靠多种内部规章制度，依靠流程与制度。组织按照科学的程序与方法招聘、录用员工，采用格式化的晋升机制，重视员工的福利，各个层次的员工均有可能获得一定的授权。组织实施以利润为基础的激励制度，以保证管理者向着组织好的发展方向努力。

4. 文化管理阶段的人力资源管理特征

进一步发展，规范化阶段的官僚习气将日益严重，组织的活力逐步减弱，组织效率逐步降低，制度管理固有的问题日益凸显。唯一的解决办法就是靠理念和文化来弥补制度管理的不足，从而进入依托于文化的管理阶段。文化管理就是从文化的高度来管理企业，以文化为基础，强调人的能动作用，强调团队精神和情感管理，管理的重点在于人的思想和观念。

该阶段的人力资源管理强调规范化与灵活性相结合，开始尊重员工个性与员工发展。最显著的特征就是进行组织文化的建设，依靠文化的软约束来对组织成员进行管理。文化管理阶段的人力资源管理的主要特点表现在以下几个方面：培育共同价值观；

管理重点从行为管理转向思想管理；领导方式由指挥型向育才型转变；管理重心由物转向人。

本章小结

本章介绍了中西方人性理论及其蕴涵的人力资源管理思想。分别从传记特征、基本心理特征、胜任力、心理契约以及工作压力、工作满意度几个方面阐述了个体对人力资源管理的影响。本章分析了组织权力与政治对人力资源管理的影响以及团队和谐和效能。介绍了不同的组织结构模式对应的人力资源管理思想和特征，分析了组织发展不同阶段的人力资源管理特征。最后，介绍了组织变革引起的相应人力资源管理变革特征。

关键术语

经济人	Homo Economicus
社会人	Homo Sociologicus
自我实现的人	Self-actualizing Man
复杂人	Complex Man
胜任力	Competency
心理契约	Psychological Contract
工作压力	Work Pressure
工作满意度	Job Satisfaction
群体	Group
团体	Team
组织政治	Organizational Politics
组织结构	Organizational Structure
组织模式	Organizational Model
组织变革	Organizational Innovation

习　　题

1. 结合本章学习内容，讨论导入案例中“能人管理”问题，建议分成两组，一组站在领导者角度，一组站在“能人”角度进行辩论。

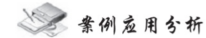
2. 比较几种主要的中国和西方人性理论，找出其对应关系，分析其差别。

3. 什么是心理契约？它对人力资源管理有什么影响？

4. 什么是组织权力和组织政治？结合个人经验，讨论它们对人力资源管理的影响。

5. 简单说明组织发展不同阶段的人力资源管理特征。

6. 请阅读《组织行为学》，论述如何根据人的个体差异实施有效的管理。



阿里巴巴的 HR 组织变革

“作为阿里巴巴的 HR，我们的挑战在于，在如此快速成长而多变的业务形态下，要如何能够兜底，托得住、稳住整个团队，同时引进人才。”阿里巴巴集团人力资源部资深总监吴航说。

从最初阿里巴巴的 B2B 业务开始，到现在以无线、数据及云计算为业务重点，阿里巴巴的人力资源管理一直都需要根据业务变化做出迅速的调整，并持续支持业务的突破和创新。

目前阿里巴巴正在进行的 HR 组织变革正在将更多的管理重心转移到与业务结合紧密的员工个性化管理上来。通过建立薪酬服务中心，以及更全面覆盖招聘、入离职、报销等标准化公共服务的 HR 运营中心，原本分散在各业务 HRBP 的事务性工作将会被集中起来统一管理。而从中被解放出来的 HR，则能将更多的精力投入到与业务紧密相关的人才盘点、绩效评估、组织文化建设等事务上。

维持创新型的企业文化，并使得人员配置在最大程度上促进这种企业文化的强化是阿里巴巴 HR 管理一直以来的重心。根据吴航的介绍，目前阿里巴巴的 HR 团队总人数为 443 人，他们管理整个阿里巴巴集团 2 万名左右员工，其中前台 HR 的配比在 1:150 ～ 1:120。

保持 HR 管理的精细度是此次 HR 组织变革调整中所需要坚持的内容。在当前的配比状况下，阿里的前台 HR 不仅需要认识业务单元中的所有员工，同时还需要非常清楚地了解团队的整体人才状况，以及每个员工各自的优、劣势。阿里巴巴坚持要求 HRBP 参与所有的绩效面谈和评估。

随着阿里巴巴的人员规模扩大，HR 配比预期将会降低到 1:300 ～ 1:250 之间，但这样的管理精细度也仍然被要求保留。

“在阿里巴巴，人才对最终业务成效的影响很大，尤其是在创业型的业务中，我们需要给人才更多的自主权和更大的想象空间。”吴航说。

在目前一些企业正在进行的人力资源三支柱转型中，HRBP 正从原先的事务性工作中解放出来，更多地渗透到业务中，为业务发展提供价值。但怡安翰威特认为，HRBP 的转型还可以进一步深入，成为业务驱动伙伴，从人才管理和发展的角度为业务提供更多前瞻性的支持，主动推进业务发展。

HRBP 转型成为业务驱动伙伴也有助于将企业的人才管理升级为公司级的核心流程，使得人才评价标准、人才盘点到人才发展的整个人才供应链能够更主动地配合企业战略的实施。业务驱动型的 HRBP 能够将人才发展的资源更好地体系化，节约企业对员工发展投入的资源，并提升资源的投入产出比，People Manager 也是阿里巴巴的人才管理中的重要参与者。“1 over 1+HR(一级管理者、二级管理者 +HR)”是阿里巴巴做出所有与人相关决定的决策机制，从员工的入职、晋升、评估到奖惩，业务管理者起主导作用，HR 都会参与并起到相对客观独立的判断作用。

在阿里巴巴对高层管理者的考核指标中，业务业绩的指标占到 40%，而团队建设和文化推动的指标分别占到 30%。这样的机制设置让业务领导者更重视人的管理，并能够主动去推动团队与整体的企业文化及价值观保持鲜明一致。他们与 HR 在人才管理上的配合，使得阿里巴巴的企业文化能够迅速渗透到所有层级的员工。

而类似“闻味官”的设置也是阿里巴巴维护企业文化不被稀释的手段。在招聘面试的环节，他们会派出一批在阿里巴巴工作超过 3 年的员工，与候选人进行无主题聊天，以此来判断候选人是否能够在未来融入阿里巴巴的文化。

为了更好地评估阿里巴巴中人的价值，由陆凯薇带领的 OD 团队开发的 eHR 系统正在将人才能力的管理变得更为贴近互联网企业的特点。

“互联网的生态自主性非常强，随时跟别人发生关系，组织关系上也是这样的，随时可能换团队去做一份新的工作或者同时与几个团队协作。”在陆凯薇看来，阿里巴巴目前的组织形式还是传统的，员工有明确并且较难迁移的汇报线和考核体系，这与他们灵活自由的转岗之间有很大的矛盾，甚至会因为难以按照实际工作评判绩效而导致士气低落、效率降低。

正在建立的 eHR 系统就希望能够改变这种传统的组织关系。这个系统类似一个淘宝商品库，每个员工背后都会有一个个人主数据库，实时记录他在所有工作中的表现，比如代码的数量和质量，或者任务完成后，来自其他成员、客户等对其贡献产出、经验能力及人品、合作性的评价。这些数据以网状的形式存在于 eHR 系统中，成为一个机会资源中心。当新的客户需求产生时，就可以通过系统中的数据分析找到合适的员工，员工也可以反向在系统中找到合适的工作任务。

自 2012 年开始筹划建立 eHR 以来，目前这个系统已经建立了自己的绩效体系，并正在并入更多业务线的工作流数据。系统会将每个人在工作中呈现出来的信息和 HR 系统中沉淀下来的整体数据，进行建模和建立逻辑的处理，最终输出到人才选育用留的关键决定上去。

在这个过程中，HR 的角色则会转变为人员数据运营及人员效能的专家，协调在人才与项目之间的关系，以及应用这些数据去做招聘。“作为一家互联网公司，阿里巴巴的特质是要紧跟客户的价值和利益，我们希望的组织模式是召之即来，来之能战，战之必胜的自组织过程。”陆凯薇表示，在新的 eHR 系统中，能够自然地呈现每个人在组织里的价值、人与人的关系，减少 HR 人为的判断和管理。

（资料来源：http://www.aon.com/china/human-resources/thought-leadership/china-connect/201407.)

思考题：

(1) 分析阿里巴巴保持 HR 管理的精细度在组织变革中的作用。

(2) 分析在不断变化的时代中，企业人力资源管理如何应对组织的变革。

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第一讲、第二讲、第三讲、第四讲

[2] 罗宾斯 . 组织行为学精要 [M]. 郑晓明，葛春生，译 . 北京：电子工业出版社，2005.
[3] http://bbs.hrsalon.org HR 沙龙
[4] http://www.hrm.com 人力资源管理网 (英文)
[5] http://www.shrm.org society for human resource management(USA)
[6] http://www.workforce.com 劳动力 (USA)



第4章

文化与人力资源管理

教学目标

- 学习并初步理解文化及中国文化的管理功能
- 了解文化与人力资源管理的关系
- 掌握中国文化背景下人力资源管理的“中国特色”

教学要求

- 了解文化与人力资源管理的关系
- 掌握中国传统文化中蕴涵的主要人力资源管理思想
- 了解中国经济模式的背景及其文化特征
- 掌握转型经济背景下中国人力资源管理的基本特点



看不见的含量

埃及有一种草编画，是把宽草叶子裁薄，编成画布，然后在上面画上图案。不少外国的艺术家都去学习过。然而无论如何也无法达到那个标准，大家都不知道是差在哪里，最后只好放弃。草编画至今还是属于埃及一家的。中国的京剧，外国人来学习的不少，三年五载，学得认认真真，能把老师累死，可顶多也就学个半瓶子醋，真是天下第一大无奈。日本人生产的汽车，程序上与各国的程序没有任何不同，各国为了省钱，向日本人提出由自己来组装。可由各国组装的日本车，却怎么也比不上日本人自己组装得精良。20世纪70年代，大家都说日本人滑头，藏着技术不露。日本人听了喊冤，甚至发表声明，告知天下：日本人什么都教了，绝无一点隐藏。

很多年过去，英国科学家提出了一项见解，那就是看不见的"含量"。看不见的含量，影响着同一事物的不同结果。无论是草编画，还是组装汽车，甚至包括外国人学习中国的京剧，是不同的文化背景，人文素质甚至世界观与潜意识起着决定作用。而在事物的表层，这些因素却是无法洞见的。同样的表象，内含的差距却有着天壤之别，甚至是致命的。

科学发展到今天，世上许多领域都已经无保密可言。然而同样的产品，同样的技术，仍然存在着很大的区别。正像有人提出：东和西，到底有多远一样，其实这是一个文化的问题。文化差多远，东和西就差了多远。故而，人们能看见的因素永远都是有限的。众多看不见的含量，才是决定某类事物的最终因素。

美国人为此做过一项实验，集中20位不同国家的工人，发给同样的模具，打造同样尺寸的铜砖，这项工作不需要任何技术。然而20个人打造出来的结果，还是不一样的，还是有高低之分，还是有不同的审美趋向。差别到底在哪里，在于不同国家工人内心的诸多尺寸的区别。可见，看不见的含量，永远决定着我们生活的质量和做事的差异，而不在那些分毫不差的尺码和死道理上。

（资料来源：根据《北京晚报》2005年5月17日文章改编.）

文化背景是影响这种看不见含量的主要原因，各民族都有各自的文化特征，这种特征决定着其民族的人文素质甚至世界观及潜意识。

自从有了真正意义上的人类，便有了文化。人总是文化的人，人的世界在某种意义上就是文化的世界。文化现象在我们的世界无处不在：中国人用筷子、西方人用刀叉进食，任何人都生活在与其周围环境相匹配的文化氛围中，言行举止及思想观念无不受到文化因素的影响与制约，因此有学者称"人是文化的傀儡"。在企业中亦如此，人是企业的根本，人力资源管理是企业建设与发展的核心，企业文化对企业人力资源管理进而对整个企业管理产生着深刻的影响。文化背景的差异造成了不同时代或同一时代不同国家人力资源管理的显著差别，这种差别决定了人力资源管理理论和技术直接移植的困难，决定了任何国家和地区都必须根据自身的文化背景和时代特征重塑其人力资源管理体系，这也是我国人力资源管理面临的重要课题。从改革开放到现在的三十多年时间里，我国不少企业直接引进在国外企业

通过实证确认的先进人力资源管理技术后却没有取得预期的成功，这成为企业界和学术界对人力资源管理争论的热点。其根源就在于文化情景性特征对人力资源管理的重大影响。

本章通过分析文化对人的思维、行为特征的影响，从文化传承以及经济模式构成的文化特征对人力资源管理的影响两个维度，研究文化对人力资源管理的作用机理，为创建中国式人力资源管理理论和技术奠定基础。

4.1 文化内涵、结构和重要特征

对于生存中的许多问题或很复杂的东西，人们能够清楚地说明其所以然，而对一些与我们的生存息息相关的东西反倒无法用语言加以描述，熟悉的并非熟知的，文化就是这样一个问题，就是这样一种存在。文化显然是现代人使用频率最高的词语之一，然而，当我们质询一下文化的定义时，却常常会有一种茫然失措、无从下手的感觉。

4.1.1 文化内涵

从字源来看，英文 culture 来源于拉丁文 cultura 一词，它有多种含义：①耕种；②居住；③练习；④留心，注意；⑤敬神。可见，古人界定的文化包括了人类有别于其他动物的各种理性行为。

中国最早出现的“文”“化”源于《易经》：“文明以止，人文也。关乎天文，以察时变；关乎人文，以化成天下。”《辞源》对文化的解释是“文治和教化”，这和西方广义的文化概念——“人类文明的总和”比较一致。

最早从人类学立场界定文化的是英国的泰勒，他在 1871 年出版的《原始文化》一书中写道：“文化 (Culture)，或文明 (Civilization)，就其广泛的民族志意义来说，是包括全部的知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为社会成员的人所掌握和接受的任何其他的才能和习惯的复合体”。上述界定中，泰勒指出了文化的整体性，这一点为多数人类学家所赞同。所以，时至今日，在人类学领域以及其他领域讨论文化概念，人们仍然绕不过泰勒的这个经典的界定。

在泰勒之后，不断有人提出新的文化定义。1952 年美国著名的人类学家克鲁伯 (A. L. Kroeber) 和克罗孔 (Clyde Kluckhohn) 在其合著“*Culture，A Critical Review of Concepts and Definitions*”中罗列了从 1871 年到 1951 年 80 年间欧美国家关于文化的定义，数量达到 160 余种，在对这些定义分析和比较的基础上，他们提出了目前世界上认同度最高、影响最大的文化定义：文化是由外显和内隐行为模式构成，通过象征符号获致和传递的观念及其代表的价值；它代表了人类群体的显著成就，包括它们在人工造物中的体现；文化体系在一方面可以看作是活动的产物，另一方面则是进一步活动的决定因素。

1987 年美国人类学家威廉 • A . 哈维兰 (W. A . Haviland) 提出：文化是一系列规范

或准则，当社会成员按照它行动时，所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之中。

1998 年英国学者泰华赖伦将文化定义为：文化是完全的价值、态度及共享信念的组合，即一个群体的人，他们为了持续被接受和成功地参与这一群体，树立若干组标准行为需求的体现。文化是在传承中与时推移，潜移默化，新进入者向经验丰富的前任人员学习，产生定型化的观念与信仰。

我国学者也对文化进行过许多讨论，著名的如梁启超、梁漱溟、潘光旦、费孝通等人，其中人类学家李亦园的文化观颇值一提。李亦园将文化视为一个民族所传承下来的生活方式，包括可观察的文化和不可观察的文化两大部分。可观察的文化共有物质文化、社群文化、表达文化 3 类，具体指：①物质文化或技术文化。人类因克服自然并借以获得生存所需而产生，包括衣、食、住、行所需之工具以及现代科技。②社群文化或伦理文化。因社会生活而产生，包括伦理道德、社会规范、典章制度律法等。③精神文化或表达文化。因克服自我心中之困境而产生，包括艺术、音乐、文学、戏剧以及宗教信仰等。

从广义上讲，文化是人类创造的物质文明和精神文明的总和。从狭义上讲，文化是在人类历史发展、文明进步中沉淀、流传下来的，群体成员共同认同和拥有的整套思想理念、信仰、风俗习惯、价值观取向和行为模式。除非特别说明，本书中的文化是指狭义的文化。

4.1.2 结构

文化的结构是指由不同层次、不同种类的文化构成的统一整体。研究的视角不同，形成了不同的文化结构划分模式：有的学者将文化分为物质文化、社会文化和思想文化；有的学者提出了文化的三重结构，即物质文化、制度文化和精神文化；还有学者把文化划分为生活方式和文化遗产两大领域。特别值得关注的是，跨文化交际学的创始人霍尔关于公开文化和隐蔽文化的划分，他在《无声的语言》一书中指出："文化存在于两个层次中：公开的文化和隐蔽的文化。前者可见并能描述，后者不可见甚至连受过专门训练的观察者都难以察知。"我们认为霍尔关于公开文化和隐蔽文化的论述是迄今为止对文化结构最精确、最科学的描述。这种分类的最大优点是涵盖面大，避免了文化分类上互相重叠的现象，能用简单通俗的话语揭示事物的本质，容易被人们所理解，图 4.1 是用冰山模型来表达霍尔关于公开和隐蔽文化结构划分。

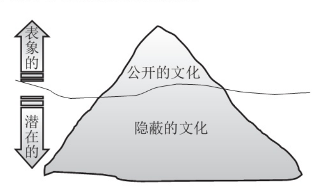


图 4.1　文化结构冰山模型

4.1.3 文化的重要特征

为了能准确地把握文化，同时有效地将文化与人力资源管理融为一体、科学运用，本书先从人力资源管理应用角度剖析文化的一些重要特征。

1. 文化的地缘性

“一方山水养育一方人”，不同地域的山水特征等自然和地理环境都必然在文化中沉淀和反映出来，构成文化众多影响因素中的重要部分，文化的地缘性由此而生。从宏观层面看，大陆国家、海洋岛国以及大型草原上生活的不同族群人类由于地域的差异，生活习性的不同，铸成各自性格迥异的人文特质。辽阔草原“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的空旷地域环境，熏陶出游牧民族粗犷豪放的文化特征；小桥流水、物产丰饶的江南水乡，必将形成了富庶江南特有的“温柔乡里、多愁善感”的文化特征。实际上，地貌、地形等地理环境特征只是一种物理符号，因其构成人们所生存的空间背景和内容就必定会在文化上映射其特征。人是文化的缘起，也是文化的载体，自然环境被人赋予和衍生了文化内涵。古代的风水学实际上就是研究人与自然和谐相处问题的科学，只不过是有些人把它神化了，变成了迷信。文化的地缘性、人与自然的和谐性是一个科学的课题，也是跨文化人力资源管理研究所必须关注的内容，如日本文化特征深刻影响日本的企业管理，其文化特征绝不可忽视。

2. 文化的历史继承性

文化是人的知觉或不知觉的历史沉淀，是历史凝结成的人的活动的产物。历史是一种沉淀，是一种继承，不可能割断，而文化是历史沉淀的结果，这就是文化继承性的内涵。换一个角度看，文化是时间的延续，是时间的积分函数。传统进化理论认为只有基因是代代相传的，而排斥物质和文化对进化结果的特殊作用。20 世纪末，进化生态学家开始将生态位构建理论引入人类行为研究中，发现了人类基因——文化协同进化的规律。2001 年，Laland、Odling-Smee 和 Feldman 联合阐述的文化生态位构建思想确立了文化在人类进化过程中的重要地位，强调文化继承对基因进化的反馈和在现代人类社会发展中的重大意义。为了便于读者理解，我们运用积分函数的思维模式来描述文化的历史继承性特点，如图 4.2，自变量 $y=\int_0^t f(t)\mathrm{d}t$ 表示文化，它是时间 t 的积分函数。在 t_0 点的积分是从起点到 t_0 的累积面积，而到了 t_1 点，既有新加的部分 (t_0 与 t_1 之间的面积)，又有原来 t_0 前面的累积，表示新的文化一定是在旧的文化基础上延伸和发展的结果。

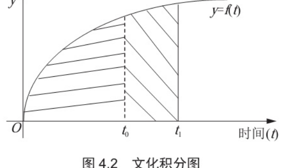


图 4.2 文化积分图

3. 文化的运行惯性

惯性源于历史传承性，也是历史继承性特征的具体表现形式。文化惯性可以这样理解：所有的过去的理念会影响现在，现在的理念又在过去的基础上与过去的理念共同作

用影响未来。所有的现实的东西都受到历史文化的影响，这种影响无处不在，而且很深刻。所以，现在代表最先进的、前瞻性的思想就必然会与传统文化理念发生冲突与融合，这种矛盾是永恒的。任何时候，先进的东西都会在传统思想中孕育和成长，又会与传统中的部分理念相冲突，所谓阴中生阳、阳中生阴、阴阳互生同时又阴阳相克，这是历史文化与现实发展的辩证过程。任何时代的人都要学会审时度势，将历史文化中有生命力的、符合社会发展方向的优秀部分加以继承与弘扬，将失去其生存的社会和经济基础、阻碍时代发展需要被淘汰的文化理念和行为规则辨识出来，突破其束缚，毫不留情地予以铲除，这是社会创新和进步之必然，也是每个时代的社会难题。另外，任何变革时代都是充满生机活力的，必定会产生许多新的理念和方法，但新生的东西也不一定都是好的，必须善于及时甄别新生理念中代表先进的、历史运行方向的部分，予以培育和发展，所谓顺势者昌即是此理。顺势关键在于识势，由于惯性，识势并不容易，新生的东西往往鱼龙混杂、真伪难辨，并与传统的交织在一起，需要站在历史的高度，把握住社会的走势，才能有效识别。当然，正如物理学所揭示的惯性规律一样，惯性常常是在急刹车、急拐弯时充分显现出来。文化的惯性也是如此，犹如物理学中的匀速运动，若要改变它就要有外力作用，需要抵消惯性。所有社会或企业的改革也面临文化惯性的作用，只要是新型的具有新的文化内涵的东西，不管是先进还是落后，只要与传统不一致，就会产生冲突，甚至需要付出惨痛的代价。在社会平衡发展时期人们身在其中而常常难以切身感受其影响，只有社会大变革时期，文化的历史继承特征和惯性才会充分体现。

4. 文化对行为影响的非理性

文化内隐的部分从最根本处影响着人的行为。文化有价值评判的影响，但其影响是不清晰的，没有理性思维的过程，而是自然而然地变成人的行为，所以文化的影响往往表现为非理性特征。裹脚就是个典型的例子：本来裹脚是一种极其野蛮、严重残害女性身心的事情，但历史的沉淀使它融合成文化的一部分，成为女性审美情趣、人生价值的内容，具有惯性，所以放脚的时候，很多女性自己很排斥，甚至还有人自杀，“以身殉脚”。可见，文化的影响是深刻的而且非理性的。我们的每一次改革都要触及文化的东西，都会发生冲突，付出代价。企业文化也是如此。

4.2 文化对人的作用机理

4.2.1 人类行为三种约束方式

法律、道德、文化在不同层次、不同层面，以不同方式约束着人的行为，维护着人类社会的秩序，构成人类社会行为的 3 大规则体系。我们用如下同心圆 (图 4.3) 来分析 3 大规则对人的行为影响特征。

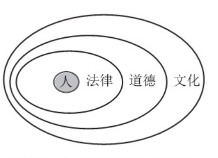


图 4.3 文化超越性影响功能图

厉以宁教授在其著作《超越市场与超越政府——论道

德力量在经济中的作用》中指出，在市场尚未形成与政府尚未出现的漫长岁月里，既没有市场调节，也没有政府调节，道德调节是这一漫长时间内唯一起作用的调节方式。不仅远古时期的情况是如此，即使在近代社会，在某些未同外界接触或同外界接触不多的部落中间，在边远的山村、孤岛上，甚至在开拓荒芜地带的移民团体中，市场调节不起作用，政府调节也不起作用，唯有道德调节才是在社会生活中起作用的调节方式。因此，他把道德调节称作超越市场与政府的一种调节。

从广义上讲，道德和法律都归属于文化的范畴，只是法律的约束刚性最强，道德次之，文化约束则是以柔性呈现。根据本书界定的文化定义，道德属于文化的内涵的应有之义，而法律更多的可视为在文化背景支持下的另一种刚性的行为约束规则。政府在现代的人类行为调控中有着不可替代的重要作用，政府除法律以外的调控主要通过市场机制进行，市场机制可视为受文化和法律制度共同影响的第三类人类行为控制模式，成为现代社会的重要社会机制，对人类行为产生不可替代的作用。下面首先简单分析市场机制、政府调控对人行为的影响，揭示文化在市场经济背景下对人类行为特有的影响功能。

4.2.2 市场机制对人的作用方式与特征

市场是经济发展到一定阶段自然产生的一种经济范畴，它是市场系统的各元素和子系统相互联系、相互制约、相互作用而自发形成的一种系统。亚当·斯密关于“看不见的手”的论述认为，市场各要素相互依存、相互作用带来市场的自发秩序。因而市场的运动及市场功能的实现是一种自组织过程。在市场运行演化过程中，一个市场构成要素发生变化后，其他的要素都会跟着发生相应的变化，从而形成新的市场秩序。相对于市场中的个体而言，市场机制引领着每个人在追求自身利益最大化的目标下进行优化决策，支配着各种行为，由于市场的不完全和个人的非理性，这种所谓利益最大化行为模式常常会有所偏离，形成更加复杂、更加丰富多彩的现代人经济性行为模式。市场机制对人的影响从本质上而言是依据人的自利动机，将人视为经济人，而且是纯理性人，这种人性的认识有其客观合理的方面，也有缺损，这就决定了市场机制对人的影响有其重要的作用，也有其局限性。

4.2.3 法律对人的行为作用方式与特征

法律既是客观的，又是主观的；既是规律的反映，又是意志的体现。一般来说，法律是自由度的极限、关节点的反映，因而成为人的行为的合格线。而道德则是自由度的幅度和范围的反映，允许有一个量的伸缩。道德有层次之分，法律中的许多规范可以说是最低层次的道德伦理规范。美国法学家富勒把道德分为愿望的道德 (Morality of Aspiration) 与义务的道德 (Morality of Duty)。富勒认为义务的道德与法律最为相似。它们的区别就在于法律规范在运行机制上被做了技术处理。在现代社会法律成为社会秩序最具刚性的保障体系，它和其他机制交叉互动发挥对人行为的约束和控制职能，市场机制有相当的部分也要通过法律形式予以保障，当然法律也绝不能替代市场机制发挥作用；

由于义务道德对社会公共秩序影响联动性较大，不断地通过一定程序转化为法律条文，变成人们行为约束的刚性规则；又因为社会经济文化的发展，人类相互交往关系日趋复杂，许多传统的相对柔性的道德行为约束将逐步转为法律约束。从趋势上看，法律对人类行为的约束功能在现代社会日趋重要，但它永远不能替代道德的作用。

4.2.4 文化对人的行为作用方式与特征

文化无所不在，它是人类所有知觉或不知觉活动的历史沉淀，现代社会的法律和市场调控等无一不受到文化的背景性的深刻影响，甚至可以说它们本身就是文化的内容。由于法律约束是“有界”约束，它强制性规定什么事不能做，按照中国传统的哲学，“无”的空间是无限的、无界的，“有”总是小于“无”。法律的制定是根据社会发展需要不断进行、不断完善的，法律约束永远不能满足现实社会的全部需要，必然会留下很多空档。道德的约束介于文化与法律之间，具有部分法律的刚性特征，更体现文化的柔性，它是文化对人类行为约束的初级显化形式，有着重要的调控作用。道德约束既体现外在约束的刚性效果，又蕴含着内在需求的人性特征，具有极强的生命力。我们将道德约束视为文化约束的一种偏于显性的有效形式。文化的作用具有“无”的特征，它从心灵上、价值理念上调控人的行为，具有极大的延展性，具有法律约束无法替代的功能；法律受文化全方位的影响，是文化的显化表现形式之一；法律的约束是惩罚性的，是外加性的，不符合人性的特征，在约束的同时会伤害人性的灵光，其作用受到制约。可见，文化对人的影响功能是超越法律的、不可替代的。文化与人的行为发展是紧密相连的，文化如果没有人的行为去实现它就不会存在，但是人没有文化也将是虚无的。正如米夏埃尔·兰德曼所强调的，人是文化的存在。“每个人首先为文化所塑造，只是然后，他或许也成为一个文化的塑造者。”





玛莎的问题出在哪里？

玛莎在纽约长大，也在纽约读大学，她一直想去加利福尼亚工作。在三年级的春季学期，也是在即将拿到计算机科学学位的时候，玛莎获得到硅谷一家软件开发公司面试的机会。该公司软件开发团队是一个自主管理的工作团体，负责本部门的面试和招聘。团队成员强烈要求，不管谁是受聘者，她（他）都得适合与其他所有成员一起工作。他们有一个很好的办法来判断应聘者是否适合整个团队。这意味着，前去应聘的玛莎将和整个团队共事一天，参加他们的会议，跟着各个成员，和他们共进午餐等。团队成员希望亲眼看到玛莎在各种日常工作情况下怎样行事为人。

玛莎为面试做了细致的准备。她对公司的情况进行了详细了解，知道公司开发的著名软件，对自己的个人材料进行了更新，补充了自己在大学期间完成的项目，并仔细地选择面试的衣服——一套新的海军蓝西服，一双和衣服相配的皮鞋，显得内敛的白色贝壳首饰等。一切准备就绪！

当团队代表乔治在宾馆见到玛莎时，玛莎隐隐感到有些不对劲。乔治头戴旧金山 49 人橄榄球队球帽、身穿牛仔裤和胸前印有鱼形领带的 T 恤衫。随后到公司大楼的时候，玛莎注意到所有工作人员的打扮都和乔治差不多——随意、一点儿也不正式。开会之前，团队成员在开始开会之前请玛莎谈一下自己的情况。玛莎稍稍感到放松。毕竟，她是有备而来，准备好了推销自己的。她讲了五分钟左右，乔治就打断她的介绍并提议在开会之前带她在大楼里转一转。他们俩离开后，其他成员开始讨论。阿吉米说："她太关注自己了，是吧？"斯科特则抱怨："她讲话太快，我只听清一半。"蒙塔纳表示赞同："她太紧张了。"团队最后一致认为玛莎很可能不适合他们的文化，因为她看起来就不像团队的一员。在初次见面的半个小时里，他们已决定不聘用玛莎。

（资料来源：[美] 格洛丽亚·格莱勒斯，等 . 高效小团体沟通理论与实战 [M]. 上海：复旦大学出版社，2013.）

4.3 儒家文化蕴含的人力资源管理思想精要

儒家是先秦到秦汉之际形成的以孔子为宗师的学派。《汉书 • 艺文志》有云："儒家者流……游文于六经之中，留意于仁义之际，祖述尧舜，宪章文武，宗师仲尼，以重其言，于道最为高。"孔子的言行、人格及其学识成了自天子、王侯乃至庶民的榜样。孔子一生，"学而不厌，诲人不倦"，不仅亲自调教了诸多贤能的弟子，同时也提出了一系列学习方法和教育思想，其影响一直持续到今天。孔子关于"教"与"学"的思路和主张，对于当今企业的人力资源管理以及在企业中建设学习型组织，有着十分重要的现实意义。

4.3.1 "仁"为人力资源管理思想基础

"仁"是儒家伦理的核心范畴和理论基石，居"五常"——仁、义、礼、智、信之首和君子"三达德"——知、仁、勇 (《中庸》20 章)(《论语 • 子罕》) 之核心。《说文》对仁的解释是："仁，亲也，从人从二"，从字面上说明了"仁"乃是表示人与人相互关系的伦理范畴。孔子认为人性的本质表现为"仁"，所以"仁者爱人""爱人能仁"。孟子继承孔子"仁"的思想，提出了"不以仁政，不能平治天下" (《孟子 • 离娄上》) 的人本管理思想，"仁政"成为中国历史上重要的治国理念。在孟子的眼里，"仁政"也是"不忍人之政"，即对统治者和管理者来说，以尊重人和同情人的精神，用宽容同情的态度实行统治和管理，就能平治天下，取得管理工作的成功。相反，如果不行"仁政"，不尊重人、忽视人，就必然导致衰弱败亡，"天子不仁，不保四海；诸侯不仁，不保社稷；卿大夫不仁，不保宗庙；士庶不仁，不保四体" (《孟子 • 离娄上》)。孔子和孟子关于"仁"的理论和论述可视为中国最早的人本主义思想。

4.3.2 "义"为人力资源管理主要实施路径

"居恶在，仁是也；路恶在，义是也。居仁由义，大人之事备矣" (《中庸》20 章)。

“仁”是源头，义成为儒家行“仁”之手段。“义者，宣也”“义者，人之正路也”(《孟子·离娄上》)。“义主利从”、重义轻利的管理思想是儒家管理思想的灵魂。儒家主张要“见利思义”(《论语·宪问》)，甚至“不以利为利，以义为利也”(《大学》传十章)。从孔子的言论和行为中分析，孔子的义利观主要包括：第一，承认追求私利是人的本能欲望，提出“富与贵，是人之所欲也……贫与贱，是人之所恶也”(《论语·里仁》)；《论语》中多处将“君子”和“小人”对举，在此处却笼统地说富贵是“人之所欲”，可见，孔子认为在追求私利方面，君子和小人是没有差别的。第二，真正甄别君子与小人的标准是追求私利是否以合乎“义”。虽然人人都有富贵的欲望，但孔子强调“不以其道得之，不处也”(《论语·里仁》)。他还说：“饭疏食饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣。不义而富且贵，于我如浮云。”(《论语·述而》) 第三，对合乎“义”的私利还是主张应该去追求，孔子说：“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。”(《论语·述而》) 这是说，如果能得到富贵，自己宁愿去做低贱的“执鞭之士”，而不以为耻，因为当“执鞭之士”没有什么“不义”之处。第四，君子要用“义”来约束自己的取利行为。君子与小人的差别不在于是否取利，而在于能否明义，即能否用“义”来约束自己的取利行为。他说，“君子义以为质”(《论语·卫灵公》)，应该“见利思义”(《论语·宪问》)，否则“放于利而行，多怨”(《论语·里仁》)。君子要将义作为内在的道德修养，在看到有利可得时应该想一想取之是否合乎义，如果不能用“义”来约束自己，而放任自己的私欲膨胀，就会招来很多抱怨。

4.3.3 “礼”为人力资源管理之制度规范

“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美，小大由之。有所不行，知和而和，不以礼节之，亦不可行也”(《论语·学而》)。“礼”是儒家人力资源管理思想的主要表现方式，可理解为儒家人力资源管理的具体制度和规则。“道德仁义，非礼不成。教训正俗，非礼不备。分争辩讼，非礼不决。君臣、上下、父子、兄弟、非礼不定”(《礼记·曲礼上》)，“礼”成为中国最重要的社会秩序规则，是数千年来中国治国平天下的基本制度内容。“礼”是儒家仁学的具体表现，孟子称“礼”为仁义之“节文”。节，指准则、法度、仪则；文，指仪制、条文，“礼”是“仁”的外在规范，是“义”的具体形式。只有遵循以仁义为本的行为规范和行为模式，即遵循礼制，才能正己正人，有效协调人我关系。“兴于诗，立于礼，成于乐”(《论语·泰伯》)，孔子十分崇尚“礼”，主张克己复礼，“一日克己复礼，天下归仁焉”(《论语·颜渊》)，他认为社会之所以出现混乱，就因为“礼崩乐坏”，必须维系礼制，使人各安其位，社会才能和谐有序。中国目前正处在社会深刻变革和转型时期，社会价值体系和制度都处在深度转换和再造当中，如何建立符合时代特征、健康完善的社会主流价值体系和与之匹配的制度体系，对社会和谐发展十分重要。在企业内部逐步形成并有效维护统一的价值体系和与之匹配的制度规则，对于降低协调成本、规范员工行为、提高群体生活质量和工作绩效，保持企业长期持续稳定发展有着深刻的现实意义。

4.3.4 “智”为人力资源管理之能力保障

“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”(《论语·子罕》)，“知”即“智”，意指“知人”，其实质是“知礼”。“知者利仁”(《论语·里仁》)，反之，“未知，焉得仁？”(《论语·公冶长》)；“知、仁、勇三者，天下之达德也”(《礼记·中庸》)。孟子把“知”规定为“是非之心”，即人们意识中的判断是非善恶的能力和观念，也即儒家所说的“德行之知”，它是儒家强调的处理人际关系的理性原则。人们在道德行为选择中，不仅要知道哪些事情“可为”，还要明了哪些事情“不可为”，这样才能更好地自主、自择，做出正确的道德决断。知(智)不是一种独立的德行，它只有与行相结合，即指导自己的行为的选择，才能成为人的现实的道德素质，才能促进人的道德完善。“格物致知”“穷理尽性”，即通过穷究天地万物之理认识万物的本性，从而认识自己的本性，扩充、完善自己的本性。程朱强调知对行的指导，王守仁坚持行就是真知，王夫之则认为知须贯彻于行，行又可以促进知的深化与提高。只有搞好了主体自身的道德修养，形成正确的意识，才能以此作为处理人际关系的理性原则，才能保证行为的道德价值。否则，智就可能变为奸诈、巧佞、苛刻、阴险，把人的行为导向歧途。

4.3.5 “信”为人力资源管理之环境必需

“子贡问政。子曰：‘足食，足兵，民信之矣。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯三者何先？’曰：‘去兵。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯二者何先？’曰：‘去食。自古皆有死，民无信不立’”(《论语·颜渊》)。“信”是中国重要的行为规则和管理思想，儒家所谓“信”不仅只作为真理意义上的“理想”“信仰”来解释，更是道德意义上的“诚实”“守信”。孔子首先将信视为安身立命的必备德行，认为“人而无信，不知其可”(《论语·为政》)，“信则人任焉”(《论语·阳货》)，所以“君子信而后劳其民；未信，则以为厉己也；信而后谏，未信则以为谤己也。”。其次，孔子十分看重“信”的管理功效，认为“民无信不立”(《论语·颜渊》)、(《论语·子张》)。只要“言忠信，行笃敬”(《论语·卫灵公》)，就算在荒蛮之邦也能政令畅通，卓见成效(“虽蛮貊之邦，行矣。”)。所以在立国三要件“足食，足兵，民信”(《论语·颜渊》)中留下唯一一个不可或缺的最重要的要素，孔子选择了“去兵”“去食”而独宠“民信之”，因为无兵无粮，人大不了一死而已，但民信是涉及立国根基的大事“民无信不立”。所以为取得民众的信任，凡贤德者皆须修炼“谨而信”(《论语·学而》)、“敬事而信”(《论语·学而》)之品德，至少做到“言必信，行必果”，如此，“上好信，则民莫敢不用情”(《论语·子路》)，这种忠信的意识和集体主义价值观在日、韩现代企业管理模式中体现得淋漓尽致，成为其迥异于以个人本位和制度管理为特征的美国科学管理模式的显著特性。诚信可大大减少合作风险、降低社会交易成本，提高社会成员幸福满足感，是社会健康和谐发展基础性保障因素，在当今这种转型和快速发展的社会，诚信显得尤其重要。在企业内部同样面临诚信问题，“信”则群体和

阅读材料



孔子的识人艺术

谐，监控成本减低，效率提升，满意度增加；“不信”则使各种管理制度和体系功能全面弱化，甚至崩溃，员工人际关系弱化，工作效能下降，企业难以持续发展。而诚信之本在企业家自身，企业家必须以诚待人、以信处事，才能营造出企业诚信氛围，构建诚信文化，奠定企业持续健康发展的诚信基础。

4.4 道家文化蕴含的人力资源管理思想精要

黑格尔在《逻辑学》中曾这样说过：“一个有文化的民族竟没有形而上学——就像一座庙，其他各方面都装饰得富丽堂皇，却没有至圣的神那样。”作为一个拥有古老文化的中国民族，不仅有富丽堂皇的庙，而且也有至圣的神。中国最具形而上学至圣神的学派当属道家，道家是中国思想史上一个极其重要的学派，它源远流长，内容丰富，对中国传统文化的形成和发展产生过重大的影响，凝聚着中华民族独特的民族性格和民族精神。郭沫若说：“道家思想可以说垄断了二千年来的中国学术界。”英国著名的中国科技史专家李约瑟博士也说：“中国没有道家，就像大树没有深根一样。”

道家创始人老子所著《道德经》是道家奠基的经典，以其寥寥五千余言，涉及政治、伦理、军事等诸多领域，涵盖了深刻的朴素辩证法思想，构造出一个朴素、自然、豁达的宇宙观、人生观、方法论的宏大框架。道家思想最根本的特征是崇尚自然，认为一切社会和人生现象都是自然的写照和体现，它要求人类按照自然规律行事，从“天人合一”整体和谐的视野来审视并建构人类道德，以顺应“道”为最大之“德”，积极认识大自然和社会万物之生存规律，反映出其博大、深刻、和谐、圆融的精神境界。

4.4.1 无为而治的管理思想

无为思想在道家思想中占有十分突出的地位，它贯穿于道家学说的各个方面。老子在两千多年前提出“道常无为而无不为”（《道德经·三十七章》）。“道”是古代一个十分重要的物质概念，也是理解无为理论的关键。《道德经》开篇就提出“道可道，非常道”，显示出“道”之变化不已，难以把握、难以用语词表达的特征。在第二十五章中的“人法地，地法天，天法道，道法自然”，可以理解“道”是自然运化之总规律，天、地、人的一切活动规律皆由“道”这一母体衍生而成，我们可以表述为：“道”是天地万物和人类运化的根本规律。由此观之，无为并非放任自流，无所作为，而是遵循事物的运变规律顺势而为，无为之为就是从根本上、从长远、从整体的角度把握事物变化规律求得真正的最优之有为。从传统意义上讲，无为注重道——天地万物运变的本质规律，有为注重法——具体的应变之法。无为理论的核心在于重“道”，以“道”为本，以“法”为用，这是与西方管理理论的本质区别所在。天地万物和人类社会一切事物的运变规律千千万万，但却由一本质规律即道所统摄，“道生一，一生二，二生三，三生万物”（《道德经·四十二章》），“道”为万物之本。“法”为“三”的境界，为“道”衍生而成，法众

道一。据道以行法，则道正法明，而重法轻道则为舍本逐末之途，难免迷惘于万法丛中，失却正法之根本。从微观上分析，如果企业的管理监督人员越来越多，产品交易过程中的谈判费、合同费、公证费、防伪费愈来愈多，交易成本越来越高，即是法中求法，这与经济学的资源优化配置目标背道而驰。正因如此，“科斯定理”沉寂几十年后又成为热点，寻租理论更是方兴未艾。

与中国传统文化有着直接亲缘关系的日本管理科学，可作为无为思想在当代企业管理实践中成功的范例。被喻为经营之神的日本松下公司总裁松下幸之助在回答人们经营秘诀的询问时说：我经营的唯一方法是顺应自然法则去做事。他进一步说明，人类无限生长发展是宇宙自然的法则，人类虽然应该运用智慧去做事，但必须遵照超越人类智慧的伟大自然法则与道理去经营，这才是获得成功的确切保证。可以说，松下先生的回答是无为思想的确切注释。20 世纪 80 年代以后，美国人也开始有意无意地体悟到运用无为的思想和方法，IBM 公司的尊重、服务和追求卓越三项宗旨就融合了“无为而为”的思想内涵于其中。公司的前总经理奥 • 威廉斯说过：“我们追求的不是巨大而是伟大，因为巨大是暂时的，而伟大是永恒的。”

对于现代企业的管理而言，现代企业对于哪些事“当为”，哪些事“不当为”，要有一个较深刻的把握，要坚定。所谓“无为”，说到底是要使企业行为归于正道。要按照事物的发展规律，按照社会需求变化的规律，按照生产和运营的规律，从容不迫，沉着稳健，脚踏实地地从事那些利益在社会、利益在公众的正当的事业。也就是说，企业“当为”和“不当为”的依据，应当是社会和公众利益。凡是对社会，公众利益有损害的，即使自己做得到，也是不可为的、不当为的。要做到这一点，企业还需要经常地、自觉地坚持做“无为”的事，做合于正道、合于社会利益的事，不断地检查自身行为中“有为”的苗头和成分，使之回归“无为”，同时要采取“无为”的态度去“为”，“为而不持”，“为而不争”，脚踏实地，乐于奉献。“无为”的结果恰恰是“有所作为”，就是“无为而治”思想的成功。

4.4.2 清虚自守的领导自我修养

“道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化”(《老子 • 三十七章》)。“知其雄，守其雌，为天下溪。……知其白，守其黑，为天下式。……知其荣，守其辱，为天下谷”(《老子 • 二十八章》)，清虚自守是道家的重要思想，也是历史上有作为的贤君名臣大力强调的重要治国理念。

清虚自守的根本点在于管理者自身品格和修养，“吾有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先”(《老子 • 六十七章》)，慈、俭、退让是道家修身的三宝，对后世统治者产生了深远的影响。他们或标榜自己慈爱百姓，节俭财用，或对此加以倡导，其中也不乏真正将慈、俭和退让做得好的，范仲淹的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”就是这种思想的具体体现；魏征的“十思疏”中主要体现了慈、俭、退让等清虚自守的思想，构成了唐太宗君臣行为规范的重要内容，对建立大唐盛世“贞观之治”起了重要的作用。

“知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病；夫唯病病，是以不病”（《老子·七十一章》），道家提倡“自知者明，自胜者强”（《老子·三十三章》），强调正己以正人，只要使自己不“病”，则一切均“尚”，要求不居功自傲，“果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄”（《老子·三十章》），“天之道，利而不害；人之道，为而不争”（《老子·八十一章》），清虚自守被奉为长生久世之道，是事物可持续发展的基本法则。

4.5 法家文化中蕴含的人力资源管理思想精要

法家思想是由战国时期慎到、申不害、商鞅开其端序，儒家学派的最后一位大师荀子是其先驱者，其弟子韩非是法家思想的集大成者，与儒家大相径庭的是，法家基于当时诸侯割据、乱象丛生的社会现实，不满德治、礼治的软管理效力，认定“儒以文乱法”“用之则法乱”，故不务“德”而务“法”，主张“任力而不任德。”（《韩非子·五蠹》）法家坚信“据法处势则治，背法去势则乱”，（《韩非子·难势》）认为道德仁政均不足以治世，必须以法严惩以建立管理者威信和人们对法制的敬畏。而管理者的源自法权而非美德的威严是管理成功不可或缺的资本，“势者，胜众之资也。”（《韩非子·八经》）“万乘之主、千乘之君所以制天下而征诸侯者，以其威势也。威势者，人主之筋力也。”（《韩非子·人主》）逻辑地，法家也反对与德治孪生的人治，提出“上法而不上贤。”（《韩非子·忠孝》）理由是“释法术而心治，尧不能正一国。去规矩而妄意度，奚仲不能成一轮。废尺寸而差短长，王尔不能半中。”（《韩非子·用人》）意即无规矩不成方圆，离开一定的规则法度，再圣明的管理者、能工巧匠都无法成事。所以，国欲泰，民欲安，非法术所不能。

4.5.1 荀子思想中的人力资源管理思想

荀子作为我国古代著名思想家、哲学家，有着丰富的管理思想。荀子主张“上下俱富”。他认为：“马骇舆，则君子不安舆；庶人骇政，则君子不安位；马骇舆，则莫若静之；庶人骇政，则莫若惠之。”又说：“庶人安政，然后君子安治。传曰‘君者，舟也，庶人者水也。水则载舟，水则覆舟。’此之谓也。”（《荀子·王制》）他在这里强调君主和老百姓谁也离不开谁，是一个利益共同体。荀子还主张“尚贤使能”的思想。他认为君主要抓大事，把握根本，而把大量的繁杂琐碎的具体事物交由百官下属来承担，因而他们承担工作、任务的好坏直接关系到国家能不能治，君主身体能不能安逸，功绩能不能大，名声能不能美的问题。荀子还认为管理者或者领导要抓大放小，善于分权。“治国之道，人主有职。”（《荀子·王霸》）领导要正人先正己，善于作表率。“君者仪也，民者景也，仪正而景正。君者磐也，民者水也，磐圆而水圆。”（《荀子·君道》）君主像是晷器，官员是其影子；仪器正了，它的影子就正。君主像盛水的盘子，官员百姓像水；盘子是圆的，水在盘子里，民就是圆形的。在这里，荀子指出君主的修身对于官员、百姓的引导、教育作用是十分重要的，“君义信乎人矣，通于四海，则天下应之如讙，是何也？则贵明

白而天下愿也。故近者歌讴而乐之，远者竭蹶而趋之，四海之内若一家，通达之属，莫不从服，夫是之谓人师。”(《荀子·儒效》) 此外，对于管理控制，荀子认为要“礼”“法”结合，做到“隆礼至法”，即靠“礼”和“法”一软一硬两种手段就能对管理过程进行有效控制。

4.5.2 管子思想中的人力资源管理思想

“仓廪实则知礼节，衣食足则知荣辱”(《管子·牧民篇》)，治国重在富民，管子的这一管理思想至今仍有重要现实意义，“国有四维，一维绝则倾，二维绝则危，三维绝则覆，四维绝则灭。倾可正也，危可安也，覆可起也，灭不可复错也。何谓四维？一曰礼，二曰义，三曰廉，四曰耻。礼不逾节，义不自进，廉不蔽恶，耻不从枉。故不逾节则上位安，不自进则民无巧诈，不蔽恶则行自全，不从枉则邪事不生。”(《管子·牧民篇》)，管子将礼、义、廉、耻视为社会秩序的根本规则，成为治国安邦的四大要素，国家必须维护其根本规则，人民才能安居乐业，社会才能繁荣富强。同样的道理，企业也必须尊重秩序、流程和管理制度，推崇道义、责任心等组织行为规范，才能持续稳定发展。法家的“法治”口号，即所谓“以法治国”，也是最先由《管子》提出的，又称“垂法而治”“缘法而治”。在他看来，法是治国的根本，只要以法治国，不需要经过什么考虑研究，只需举手之劳，就能把一切事情办好——“以法治国，则举措而已”(《管子·明法篇》)。法家认为，儒家思想的“德”治、“仁”治是行政效率低下，权钱交易等腐败现象滋生的根源之一，必须加强法制建设，将管理的各个方面、各个环节全部纳入制度化、规范化、法制化的轨道。他们认为，管理者不能随心所欲制定规则，必须遵循自然和社会关系的必然性，充分考察制定规则所涉及的各种客观情况，然后才能立法。同时，法具有客观性，是“尺寸”“规矩”“绳墨”，是判断是非曲直和规范人们行为的标准。因此，法家提出了六项具有普遍性的立法原则：顺天道、因民情、随时变、遵事理、量可能、务明易。在执行法规方面，法家认为必须做到“任法”“从法”。管理者要把法作为察言、观行、考功、任事的标准，要带头遵守“公法”。管理者应该“重信”“信赏必罚”。在法规的保障方面，他们认为赏罚应该并用。

4.6 兵家文化中蕴含的人力资源管理思想精要

人类战争是人类群体竞争的极端形式，从人力资源管理角度看，战争是对人力资源及其管理水平最直接、最残酷的检验，只有战争会让人力资源管理的任何失误付出最快、最昂贵的代价，也会赋予优秀者最直接、最高昂的回报。兵家典籍的人力资源管理思想视角最独特，对研究者最具启迪意义。我国现今存世的从先秦到晚清的兵书，有 3000 多部，其萌芽于殷商时代。《孙子兵法》是统御之学，它的用人思想对现代商业竞争同样具有重要的借鉴价值。

4.6.1 《孙子兵法》中的人力资源管理思想

《孙子兵法》的核心理念是“守正出奇”，主张“令之以文，齐之以武”(《孙子兵法•行军篇》) 的文武并治，坚信“修道而保法，故能为胜败之政”。(《孙子兵法•形篇》)。孙武认为，兵家的制胜之道分为“五事”“七计”。“五事”即道、天、地、将、法。“七计”即主孰有道、将孰有能、天地孰得、法令孰行、兵众孰强、士卒孰练、赏罚孰明。孙武十分重视谋略在战争中的关键作用，认为“兵者，诡道也”，说的是兵不厌诈，要极尽诱敌、惑敌之能事。所以说“上兵伐谋，其次伐交，其下攻城”。只要战略对头，即使情势一时于己不利，也终将能够出奇制胜、化险为夷。到具体的战术层面，中国的兵家就很讲究“出奇制胜”。孙武说“战事不过奇正，奇正之变，不可胜穷也”。奇字典型地反映了炎黄子孙重计谋的特点，“兵以诈立”是奇，出敌意外是奇，将计就计也是奇。《孙子兵法》中有三条著名的用人原则：“修道保法”(《孙子兵法•形篇》)、“求之于势，不责于人”(《孙子兵法•势篇》)、“令之以文，齐之以武”(《孙子兵法•行军篇》)。所谓“修道保法”，就是修治用兵治国之道，确保必胜的法度，实际上也就是实行“人道”。它要求在战前慎重考虑，爱惜民生民财，对“带甲十万”“日费千金”的战争要慎之又慎，绝不可一时冲动，“怒而兴师”“愠而致战”；在具体的行军用兵过程中则要爱惜士兵，做到“视卒如婴儿”“视卒如爱子”。孙子说：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死”(《孙子兵法•形篇》)。孙子认为，高明的将帅要善于“造势”：孤军作战，要造成破釜沉舟之势；诱敌深入，要造成弱小溃败之势；阻击敌人，要造成坚不可摧之势。把不同的人用于不同的“势”，要择人任势，用人之所长。把人置于具体的环境中，不苛责于人。孙子在《行军篇》中指出：“卒未亲附而罚之则不服。不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取”。在当时复杂的军事斗争中，仅仅“视卒如婴儿”“视卒如爱子”是不够的，还必须文武兼用，恩威并施，才能收到令行禁止的效果。《孙子兵法》中对将帅的素质提出了5个方面的要求：“将者，智、信、仁、勇、严也”(《计篇》)。“智”就是智谋才能;“信”就是赏罚有信;“仁”就是爱抚士卒;“勇”就是果断刚毅;“严”就是军纪严明。

4.6.2 孔明《将苑》中的人力资源管理思想

孔明的《将苑》博采《孙子兵法》《吴子》《司马法》《六韬》等军事名著，从各方面论述了为将之道。首先，他把将领分成仁将、义将、礼将、智将、信将、步将、骑将、猛将、大将九类。提出将领应该具有良好的心理品质，要能做到“五善四欲”，即善知敌形势，知进退，知国之虚实，知天时人事，知山川险阻。要战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一。将领的性格要刚不可折，柔不可卷，刚柔相济。力争以“高节，孝弟，信义，沈虑，力行”实现“五强”，杜绝“谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，智不能备未形，

阅读材料



最愚蠢的银行

虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤”的八恶；要特别注意为将八弊：一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞，四曰料彼不自料，五曰犹豫不自决，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯，八曰狡言而不以礼。同时要防止骄傲和吝啬。其次，在将领的用人之道上，他总结了知人七术：以是非而观其志，以辞辩而观其变，以计谋而观其识，以祸难而观其勇，以酒而观其性，以利而观其廉，以事而观其信；明确人非通材，要“各因其能而用”；指出为将者，必须要培养、拥有“腹心、耳目、爪牙”；战争的复杂性，还要求将领要有一帮参谋智囊，以其才能分三宾而侍；在战争中鼓舞士气非常重要，要尊之以爵，赡之以财，接之以礼，厉之以信，施恩不倦，执法如一，身先士卒，小善必录，小功必赏，则将士无不勉力而行，拼死效力;在整个统帅过程中，要特重“人和”，如若不和，虽汤、武之智，不能取胜于匹夫。

4.7　中国转型时期的文化特殊性

就文化与经济的关系而言，文化是“神”，经济是“形”。从历史发展来看，经济发展大致可以分为三个时期，即自然经济时期、工业经济时期、知识经济时期。不同经济模式沉淀不同的文化特征，三个时期的经济模式分别对应着不同的文化：以自然资源为核心的自然经济文化、以城市为主体的工业经济文化和以知识、科学、人力资本为导向的知识经济文化。中国有着悠久的自然经济历史，正在实现工业化的过程，知识经济跨越式地直接进入中国社会，我国目前经济文化融合了自然经济、工业经济和知识经济的共性，三种经济模式构成的文化特征交织在一起，共同作用形成转型期中国特有的复杂的组合文化特性。我们对转型和综合所形成的文化特征进行分析，运用时必须结合企业所在的区域、行业特征和企业发展阶段，首先评估其文化背景中自然经济、工业经济和知识经济的组合状况，分析各自的文化特征及其影响程度，再进行组合评估得出转型阶段的人力资源管理综合特征。

4.7.1　转型时期多种经济模式动态组合和非均衡发展特征

目前我国经济发展正处于自然经济向工业经济的转型时期，经济发展速度非常之快，结构很不均衡，动态性强。从三个产业结构的变化可以看出，中国经济和生活自改革开放以来发生的深刻变化，1978 年，中国的第一产业总值 1 459 亿元，第二产业 4 231 亿元，第三产业几乎没有。1991 年这三项数字分别为 8 008 亿元、28 225 亿元和 5 331 亿元；2009 年该项数字为 35 477 亿元、156 958 亿元和 142 918 亿元；2014 年该项数字为 58 336.1 亿元、271 764.5 亿元、306 038.2 亿元。这种变化意味着这 31 年中国人的生活格局、生存模式发生了深刻的变化，文化理念必然产生与之相适应的深刻变化，如表 4-1 所示。

表 4-1　中国国民经济中三大产业生产产值表

单位：亿元

产业	1978 年	1991 年	2001 年	2005 年	2008 年	2009 年	2013 年	2014 年
第一产业	1 459	8 008	14 610	22 718	34 000	35 477	55 321.7	58 336.1
第二产业	4 231	28 225	49 069	86 208	146 183	156 958	256 810.0	271 764.5
第三产业	—	5 331	32 254	73 395	120 487	142 918	275 887	306 038.2

(* 根据国家统计局资料整理)

另外，由于全球知识信息时代的冲击以及赶超式经济发展模式特点，部分领域跨越工业经济阶段直接进入知识经济时代，如信息产业等，这种知识经济直接跨入中国社会生活更加加剧了中国经济和文化转型和变革的强烈程度，推动中国文化理念的深刻革命。从表 4-2 可以看到，2000 年到 2009 年中国网民人数暴涨。在 2000 年中国的网民只有 1 000 万人，截至 2014 年，我国网民数量达 6.32 亿人。与此同时，电子商务作为新经济的主要发展方向，引发了我国市场消费模式、流通及商业运行模式的深刻变化，并以前所未有的速度进入了规模急剧扩张的黄金时期，市场容量以几何速度增长，全国网购交易金额呈快速增长势头。国民的生活模式已经发生着深刻的变化，知识经济的文化理念直接影响到中国大多数人的生活。

表 4-2　中国网民数量增长表

年份	2000 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2014 年
网民数量 (万人)	1 000	12 000	13 700	18 200	29 800	38 400	63 200

[* 根据 CNNIC(中国互联网信息中心) 资料整理]

综上所述，我们认为中国主流上处于自然经济向工业经济转型阶段，部分领域则是自然经济跨越工业经济直接进入知识经济时代，图 4.4 表示了中国所处的特有的转型混合经济时期。

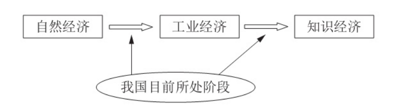


图 4.4　我国目前所处经济模式图

由于中国幅员辽阔、经济背景和基础相差甚远，又处在转型阶段，经济发展的动态性很强，自然经济、工业经济和知识经济三者组合是非均衡的。从空间来看，我国不同地方其组合格局不同，东部沿海地区经济发达，工业化程度高，与国际联系紧密，知识经济成分也多，更多地表现出工业经济为主导的文化特征，知识经济文化的影响也不容忽视；受自然条件限制，中西部地区经济发展比较落后，尚处在自然经济向工业经济转型早期，不少地方主体上可视为自然经济阶段，体现出自然经济文化为主流的特征。从行业来看，资源性行业和农产品加工行业发展缓慢，自然经济文化特征明显，传统机械

制造业的工业经济主流特征十分突出，信息产业和高科技产业则直接凸显出知识经济特征。根据上述地区和行业特征，结合 4.2 和 4.3 节的研究内容，可以分析出相应的区域和行业文化特点。当然，由于经济发展的非均衡性，上述特点只是从整体上而言，具体某个区域、某个企业的文化及相应的人力资源管理特征，则应根据具体情况进行分析。

4.7.2 转型时期中国社会高动态发展和深度变革形成的综合效应

如果要研究中国人力资源管理的现实社会文化背景，必须先剖析影响社会世道人心的主要因素。我们认为，人类社会的生存模式是人类社会生存体系的根基，是文化、制度赖以存在的物质基础。一旦生存模式发生变化，整个社会体系各个方面都将发生深刻的变化。由于经济模式的研究比较成型，有学术基础，它在相当程度上能描述生存模式的特征，我们拟用经济模式替代生存模式进行分析；在生存模式之上，次层面的社会基础是文化体系，它是人类社会特有的自我构造的社会基础，对人类行为甚至制度产生着决定性的影响；和我们社会生活最直接影响的是社会制度体系，它对人们的生活、行为规则、思维模式都产生着直接而广泛的影响。我们将特定社会生存模式、文化体系和制度体系对人们思维和行为的背景性影响关系构成一个房屋框架模型，定性描述如图 4.5 所示。图中，生存 (经济) 模式是大地，是基础的基础，文化体系是基脚，制度体系是房屋的框架，显示的房顶则是人类思维和行为的基本特征。

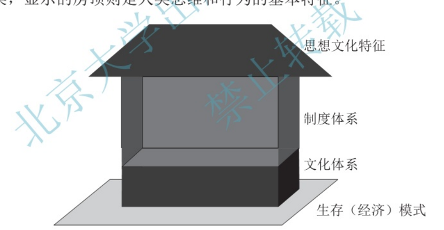


图 4.5　多种因素综合作用影响社会思想文化特征示意图

为了准确把握当代中国人力资源管理文化特征，我们运用上述模型分析当今中国的思想文化特征：中国经济模式正在发生着深刻的变革，或者说，中国人民的生存模式正在发生着革命性的变化，自然经济转向工业经济、自然经济直接跨向知识经济、工业经济走向成熟转向知识经济，这种多维的转换对中国社会产生了全方位的影响，地基在激烈地震荡，地面建筑物置身于高动态的背景之下；生存模式的变化带来了文化体系的深度变革。中国自“五四运动”打破传统主流文化体系以来，文化基础的重塑工作一直处在进行之中，从计划经济到市场经济，经济基础的深度变革又一次带来文化体系的强烈冲击；中国的经济、政治制度都处在深刻变革之中，房屋框架也在动；地基、基脚和框架全方位的变革恐怕在中国历史上也十分罕见。我们正处在一个深刻变化、快速发展、

充满生机活力，也存在大量风险和迷惘的特殊时期。这些社会文化特征构成中国人力资源管理的基础性背景，对人力资源管理各个方面产生着全面而深刻的影响。作为导入性分析，下面我们简述转型时期人力资源管理的基本特征，而真正全面深入的论述将是一个庞大的课题。

4.7.3 转型时期中国人力资源管理的重要特征

1. 价值多元化，人心浮躁，行为规范缺失

转型经济时期，社会正经历着深刻的变革，虽然由于文化的运行惯性使该时期的价值观念以农业自然经济文化为主体，但工业经济文化与新兴的知识经济文化也在不断孕育和发展，人们的思想观念、价值体系新旧交替，文化理念激烈冲突，学派林立，呈现多元化状态。由于社会处于快速转型时期，价值标准不一致，人们精神压力过大，人心浮躁、迷惘，导致犯罪率、自杀率上升。工业经济对资本的大量需求，导致人们过分崇拜金钱、急功近利，企业人力资源激励体系自然而然地也偏向于薪酬激励，这样不仅增加了人力资源的成本，而且使薪酬很快变成保健因素，其激励功能和长效性难以实现。自然经济是非组织性的、非契约关系的社会系统，人与人之间缺乏制度约束和信用基础，导致了现代企业中，个人行为不规范，员工的甄别、选拔和监控难度加大，社会的交易成本和交易风险也大大增加。

2. 落后的理念模式和行为习惯成为工业化进程的重要文化障碍

自然经济时期人们过着自给自足的生活，生产活动是为了满足自己低层次需求而自发开展，几千年的生活模式使人们早已习惯于这种非组织性的活动，自由散漫、悠然自在成为农业经济的基本文化特征。而工业经济则恰恰相反，工厂的工人只负责整条生产线的一个部分，所有员工的劳动协调加总起来才能使企业正常运行，协作性、精细性和纪律性是工业文化的基本特质。由于文化的运行惯性，中国长期的农业自然经济背景使员工的理念模式和工作习惯难以适应工业化的要求，工作不精细、缺乏组织纪律性、缺乏协作精神成为中国工业化进程中的重要文化障碍，导致中国的产品原料和能源耗损大、质量不过硬、市场竞争能力缺乏等一系列问题，这是中国企业必须面临和快速解决的难题。农业文化所形成的小富即安、宗法家族理念和粗放的经营思想，一方面使企业的内部人际关系复杂，增大人力资源管理难度；另一方面，对企业的可持续发展和国际化竞争都形成不利的影响。

3. 人力资源供过于求与结构性需求短缺长期并存

自然经济是主要依托劳动力发展的经济模式，人口的数量在相当程度上决定着社会经济实力和水平，大量劳动力和自然资源配置是自然经济资源配置的基本特征。中国长期自然经济沉淀的结果，使中国成为当今世界上人口最多的国家。工业经济是以资本为主导的生产模式，资源配置的结构是大量的资本、少量的人力。从自然经济转向工业经济过程中，从土地等自然资源上释放出来的劳动力需要大量的资本才能吸收消化，由于资源配置模式的根本变化，工业化过程中对资本的需求极其强烈，而劳动力大量过剩成为一种必然的社会现象。中国长期自然经济背景形成的社会财富积累很少、物质资本严

重不足，在工业化转型早期尤为突出，资本严重短缺、劳动力严重过剩，在相当长的时期会成为中国转型经济的重要社会难题。随着工业经济的发展，社会生产效率快速提升，社会财富快速积累，资本的短缺矛盾将逐步得到缓解，但由于工业经济的资源配置结构特点会使劳动力供过于求的问题会存在很长时期。知识经济的直接进入，一方面会带来效率的快速提升，带来资本的积累，但对就业压力的缓解贡献却十分有限。由于中国的人口基数太大，教育基础差，教育投资不足，人力资源的结构严重不合理，简单的、低层次的劳动力人口太多，而适应经济快速发展甚至世界竞争需求的高精技术和其他类型人才却十分短缺，这就构成了中国一方面人力资源严重供过于求，另一方面优质人才严重结构性短缺的特有现象。人力资源结构性短缺问题还体现在区域或具体的组织上，由于中国经济的发展的不平衡，有些地方和组织优秀人才高度集聚，而另一些地方和组织则人才短缺，出现浪费和短缺并存的结构失衡问题。人力资源供过于求与结构性短缺并存的矛盾将持续相当一段时期，只有在中国经济发展的过程中随着资本的积累、社会财富总量的增加、社会经济结构自身趋于合理、人力资源市场逐步规范和完善，这一问题才能在长期的发展过程中得以逐步解决。


案例 4–2

“大通曼哈顿”的智力投资

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的资金投入上。他们平均每年对教育经费的支付就达 5 000 万美元。如果在银行工作期满半年以后，没有学位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。资金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部员工素质的提高。

大通曼哈顿银行设置专门的培训机构和专职人员，他们的人事管理部门下属的 1 ～ 5 个培训处都有足够的人员抓培训工作，大通曼哈顿银行的职员培训部门是由 83 个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务，一是为领导提供员工教育的有关信息（如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目，及其培训的结果），他们尤为重视对学员心理素质的培训，每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中，战胜并超越自我，最后才能真正占有一席之地；二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面，把自己心里上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想，并缩短了他们之间的距离，对日后工作的开展起了很重要的作用；三是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划；四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周二次。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划，并做到切实可行。大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合，以推动全体员工参加培训的积极性。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大学以上学历。为此，有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用，学习人员的工资照发；但规定，只能业余时间学习。在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。银行提拔或变动员工工作的主要依据就是看培训后的工作业绩。美国是

一个金钱资本主义国家，而在这样的资本主义国家里，大通曼哈顿银行久盛不衰，其主要原因就是从最基层抓起，从员工的培训、选拔上抓起。

评点：

现代的企业管理很大程度上是对人的管理——人本管理。在知识经济时代，科学技术日新月异地飞速发展，一个企业要使自己的员工不断地适应新形势的发展要求，必须十分重视对企业员工的培训和人力资源的开发，这是关系到企业生存和发展的一项根本性的战略任务。

大通曼哈顿银行在长期的发展中形成自己完善的员工培训体系，使员工在工作中不断汲取新的营养，去面对更为错综复杂的局面，效果很显著。这正应了一句古诗“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。

（资料来源：根据企业管理学博士江禹的《管理案例博士评点》整理所得）

本章小结

本章在介绍文化的内涵、结构及功能的基础上，揭示了文化对人力资源管理的背景性影响；分析了中国各主要传统文化流派所蕴含的人力资源管理思想，剖析了中国转型时期的经济文化对人力资源管理的影响，并介绍了中国知识经济萌芽背景下的人力资源管理的发展趋势。

关键术语

跨文化交际	Intercultural Communication
儒家文化	Confucius Culture
道家文化	Taoistic Culture
法家文化	Legalists Culture
兵家文化	Militarists Culture

习　　题

1. 结合本章的学习内容，分析导入案例中“看不见含量”存在的原因。
2. 比较分析儒家和道家人力资源管理思想的差异，并阐述其现实借鉴意义。
3. 比较分析文化、法律和道德对人的行为约束之异同。
4. 讨论“官本位”思想对人力资源管理的影响。
5. 判断中国目前所处的经济发展阶段，分析其人力资源管理主要特征。

案例应用分析

民营企业家族式管理的合理性何在

长沙一家高科技民营企业邀请Y教授及其工作团队进行整套的人力资源管理方案设计，内

容涉及组织模式和岗位设置、工作分析、考核体系、薪酬模式等。按照协议，在项目的调研和设计过程中，工作组必须给企业方主要管理者和相关员工进行全过程的培训，以保证项目在双方充分理解和互动的基础上良性推进。按照项目组成员的责任分工，各模块的责任人承担相应的培训任务，按照项目的进程有计划实施培训工作。承担组织模式和岗位设计的是一位在读研究生，这一天，他在给公司中高层管理者讲授组织模式和法人治理结构课程时，分析家族企业管理的弊端，引经据典，尖锐地批评企业老板自己当董事长、老婆当财务总监的家族式管理模式。问题是，这个企业恰恰是这种情况，老板夫妇坐在第一排，听课后气坏了，怒气冲冲地给 Y 教授打电话，表示强烈的不满，认为 Y 教授的项目组不仅没有帮忙企业解决好问题，还严重影响了他们在管理团队中的威望，带来了负面影响。Y 教授在电话中向企业老板解释：管理既是科学，更是艺术，理论和现实常常存在冲突和矛盾，承诺想办法解决这一矛盾和冲突。

为了解决这一现实问题，Y 教授组织专家组深入研究了中国民营企业家族式管理存在的渊源、背景和客观合理性，并为此到该企业做了专题讲座以消除误解、澄清是非。下面是 Y 教授讲座的主要内容。

首先，分析中国家族式企业管理模式产生和形成的渊源。中国的民营企业从创业完成发展到一定阶段后，由于企业规模的扩展、平台的提升，企业老板个人能力和精力必然无法满足企业进一步发展的需要，企业进入第一个发展和成长的瓶颈阶段。要想突破瓶颈、推动企业发展到新的规模和高度，企业老板必须实现从个人管理向团队管理的转化，企业的运转从完全依托个人转化成依托核心团队，这一过程迫使老板将完全由自己掌控的企业管理、决策和控制职能进行分解，将其中部分权责授予核心团队成员，由此民营企业开始面临真正的委托代理问题和管理控制问题。很多企业主不愿意面对和突破这个瓶颈，其企业必然停留在小规模运行阶段，不可能上升到更高的层面。突破这个阶段企业老板就面临着道德风险和控制难题。事实上，许多企业主在这一过程中上了当、受过骗，付出了惨重的代价，从个人管理转向一个团队的管理操作上确实不是那么简单。从理论上分析，企业主个人利益和企业组织利益是完全一致的，不存在寻租的基础，也就不需严格的管理制度和控制，一般企业在早期就不存在着这种约束体系。进入团队管理阶段后，新的团队成员利益目标和企业不完全重合，存在着组织利益和个人利益的目标矛盾，也就存在着寻租和道德风险的可能。民营企业刚刚发展到这个阶段时，管理制度和水平常常未能配套，很容易出现控制失误，对企业造成严重的损失。许多企业老板在感性上体会到团队管理的风险，容易迷信制度，试图依靠制度解决问题，他们搬来了很多大企业的各种管理制度，操作起来效果却不理想。因为制度只能针对相对稳定、反复发生的事物产生作用，这类企业正处在快速成长和发展时期，不确定性太多，制度跟不上变化，制度的有效性十分有限。另外，制度控制风险主要依靠精细的职能分工和严格的流程，对此，企业必须付出更多的管理成本并承担管理效率的损失。处在该阶段的民营企业因其规模不够大，根本无法承受这种精细分工和流程控制带来的管理成本和效率损失，制度的有效性进一步受制。处在发展和风险压力之下的企业老板在寻求制度解决方案失败后，常常将目光转向家族成员，他们觉得此时最可靠的莫过于自己的直系亲人。从理论上分析，家族成员和老板有着更多的利益共同性，"一损俱损，一荣俱荣"，中国文化的宗法关系实质上隐含着利益共同关系，依靠家族成员最为核心管

理团队成员，授权风险降低，监控难度减小，确有其存在的客观合理性。老板娘可以说是和老板利益目标最一致的人，《婚姻法》规定的夫妻财产共有规则使二者成为真正的利益共同体，其监控成本最低，风险最小，所以老板娘担任财务总监这一最重要职位也有其经济合理性。

进一步研究，Y教授发现，家族企业有着严重的局限性，其存在也有阶段性特征。以家族成员作为核心团队的主体，隐含着一种歧视——对非家族成员的不信任，这样会使很多优秀人才难以进入企业并有效发挥其聪明才智。家族式企业用人的二元标准限制了企业发展过程中择优选材的空间，在随着企业发展到一定阶段，人才的供求矛盾必然制约着企业的健康发展。另外，随着企业规模的扩大，团队成员掌控的权利、涉及的利益日益增加，依靠亲情控制风险的机制面临严峻的挑战。亲情在巨大的利益面前常常不堪一击，很多家族企业演绎夫妻反目、父子成仇的悲剧，家族企业的优势变为劣势，依靠亲情最后反而变成伤害、破坏亲情。企业发展到这个阶段，规模增大，已具备了制度和流程管理的合理性，企业必须突破家族式管理，依靠制度和流程管理来控制风险。一旦制度成为主旋律，原家族式管理的优势便转换为劣势，原来因缺乏制度以亲情弥补制度缺损的优势立即转变成重要的障碍，亲情凌驾于制度之上，使制度化管理无法有效推广和实施。至此，企业必须摒弃家族式管理，转为制度管理，进入规范化的管理阶段。

当今中国企业是刚从自然经济母体中脱胎出来的，传统文化理念深刻影响着企业的管理模式和发展，而且中国各个地方、各个行业经济发展又很不均衡，不同企业其发展阶段不同，东西部和沿海地区的同类企业都有明显差异，有的企业处于初期创业阶段，家族式管理自有其生存土壤，而有些企业家族式管理则必须摒弃，被西方所证明不合理的家族式管理在中国确有其合理性，而且在不同地方、不同企业又存在着很大的差异。

（资料来源：根据颜爱民主持的几个项目研究报告整理所得）

思考题：

(1) 从中国传统文化的特征角度分析中国企业家族式管理存在的文化渊源。

(2) 从自然经济特征角度分析中国家族式管理存在的合理性。

(3) 中国的文化发展历程对人力资源管理有何影响？

(4) 人力资源管理是如何实现跨文化传播与应用的？

(5) 中国传统文化对人力资源管理的积极作用与意义在哪里？

(6) 讨论家族式管理在中国民营企业中还有多大的生存空间，前景如何？

(7) 根据你所了解的情况，举一个你所熟悉的家族式企业的管理案例，与本文案例进行比较分析，判断它的变化和发展趋势。

知识链接

[1] http://v.163.com/special/cuvocw/zhongguorenliziyuan.html 颜爱民国家精品视频课程《中国情境下的人力资源管理实务》第五讲、第六讲、第七讲、第八讲。

[2] 颜爱民．长寿・夭折・涅槃——文化视角下的中国企业管理 [M]．上海：复旦大学出版社，2010．

[3] [美] 成中英．文化・伦理与管理 [M]．贵阳：贵州人民出版社，1991．

第 2 篇

人力资源管理实务篇

第5章

人力资源规划

教学目标

- 理解企业内外部因素与人力资源规划的关系
- 掌握人力资源供给与需求预测的定性与定量方法
- 能够编制简单的企业人力资源规划

教学要求

- 理解人力资源规划在企业中的战略作用
- 了解人力资源规划的定义
- 理解人力资源规划与人力资源管理体系的关系
- 了解人力资源规划与企业生命周期的关系
- 掌握人力资源规划的分析框架
- 掌握人力资源规划的影响因素分析以及人力资源供求预测的主要方法



手忙脚乱的人力资源经理

D集团在短短5年之内由一家手工作坊发展成为国内著名的食品制造商。企业最初从来不定什么规划，缺人了，就去人才市场招聘。企业日益正规后，开始在每年的年初定规划：收入多少，利润多少，产量多少，员工定编人数多少等。人数少的可以新招聘，人数超编的就要求减人，一般在年初招聘新员工。可是，由于一年中不时有人升职、平调、降职，年初又有编制限制不能多招，人力资源部又不能确定应当招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头往人才市场跑。

近期由于3名高级技术工人退休，2名跳槽，生产线立即瘫痪，集团总经理召开紧急会议，要求人力资源经理3天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走在全国各地人才市场和面试现场，最后勉强招到2名已经退休的高级技术工人，使生产线重新开始了运转。人力资源经理刚刚喘口气，一个地区经理又打电话说自己公司已经超编了，不能接受前几天分过去的5名大学生，人力资源经理怒气冲冲地说："是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不要了！"地区经理说："是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早不缺了。"

（资料来源：彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海：复旦大学出版社，2011.）

很多企业都出现过上述情况，什么时候缺人了，什么时候再去招聘。人力资源部就是主要忙于解决类似上述的一些实际问题，而对于人力资源战略性储备或者人员培养都没有给予足够的重视。造成这种现状的一个重要原因是：中国市场在20世纪90年代以前处于机会主义时期，企业的成功不一定需要整体战略，抓机会、抓资源、抢速度、快节奏成为中国企业的制胜之道。企业的这种战略无意识状态，使它们不需要对企业的人力资源进行长远的规划。但随着企业的成长与市场竞争的加剧，企业的发展出现了新瓶颈——缺少人才。其中，很多企业即使知道缺人，却不知道为什么缺人，以及如何解决这一问题。

5.1 人力资源规划的战略作用

企业人力资源规划的主要目标和任务，是为了获得和保持企业在未来一个相当长时期内的市场竞争优势，其关注的焦点是未来变化的环境给企业所带来的一系列人力资源问题，实质是一种有关人的战略性风险决策，是关于企业人力资源管理总体行动的思路和方案。因此，企业战略决定着人力资源规划的制定和实施。

5.1.1　企业战略的含义

“战略”(Strategy) 一词来自希腊语中的“Strategos”，原意是作战的谋略。将战略思想运用于企业，就形成了企业战略。关于企业战略，不同的学者有不同的理解，归纳起来，至少有以下几种观点。第一种观点：战略就是企业理念或观念 (彼得・德鲁克，1970；1994)。第二种观点：战略是对未来的计划 (威廉・格鲁克，1980)。第三种观点：战略是在过去经验基础上形成的一种模式 (亨利・明茨伯格，1985)。第四种观点：战略就是创造独特的有价值的位置，涉及许多行为 (迈克尔・波特，1996)。第五种观点：战略是为实现企业目标而从事的一系列活动和资源配置的过程 (钱德勒，1962)。第六种观点：战略是为取得竞争优势围绕被选中机会的资源集中 (威廉・海恩，1985)。然而，不论哪种观点，其中有些方面是共同的，即都与企业环境及内部条件发生着密切的联系，因此，战略可以看成是企业内部资源管理与其环境之间的联系过程。

从实施战略主体的角度来看，企业战略包括公司战略、经营战略和职能战略三个层次。其中，公司层战略决定了公司所开展的、应当开展或希望开展的业务，以及开展这些业务所要做的工作，它建立在企业使命、目标和组织业务单元将发挥作用的基础之上，主要包括增长战略、稳定战略和收缩战略等。经营层战略主要是解决如何在特定的行业或市场中去参加竞争，改善自身的竞争地位，其中的一个核心部分就是竞争战略，按迈克尔・波特的观点可分为成本领先战略、差异化战略和集中战略。职能层战略是企业不同的职能部门用来支持其业务或竞争战略的战略，包括人力资源战略、营销战略以及财务战略等。



5.1.2　企业战略与人力资源规划的关系

人力资源规划是建立在企业战略目标、人力资源外部环境和内部条件分析基础上的，它涉及企业需要多少人力资源、具备什么素质的人力资源以及各种人力资源的比例与具体配置等。将企业目标与内外部环境条件分析相结合，可以建立一个企业战略与人力资源规划的整合模型，如图 5.1 所示。

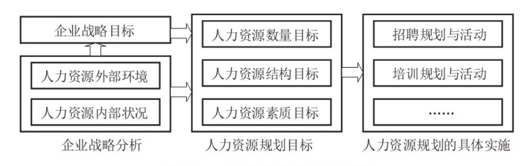


图 5.1　人力资源规划与企业战略

无论什么企业，其内部的全部活动都是为了能在它周围的环境中生存和发展。在理解企业的战略目标后，企业要明确谁是自己的顾客，顾客最需要的是什么，企业正面临着什么样的竞争，企业在竞争中取得成功的关键因素是什么。只有尽最大努力去满足顾

客的需要，用最佳的方式去解决顾客的问题，才能圆满实现企业的战略目标。人力资源规划的主要任务则是预测人力资源的具体需求，做好人力资源数量、结构与素质规划，保证企业中的每个员工都朝着一个共同的目标努力工作。在战略定位和制定人力资源总体规划的基础上，则可以进一步确定人力资源的具体业务规划与行动计划 (如人员招聘与任用、人员培训与教育、人员考核与薪酬、人员流动晋升、调动、退休、辞职、辞退)。

5.1.3 人力资源规划的战略作用

作为“第一资源”的人力资源在国内外学术界被认为是组织的战略贡献者，而实践中的人力资源管理已经从早期的行政管理、事务管理向战略管理的方向发展。因此，人力资源决策应该成为更广泛的企业战略规划的一个有机组成部分，而人力资源规划正是架设在更广泛的企业战略与具体人力资源活动之间的一座桥梁。一般而言，人力资源规划可以在企业的五个层面上发挥作用。

1. 环境层面

企业的人力资源管理决策会对其周围的环境产生特定的影响，也会在不同程度上影响企业在社会上的地位和声望。

(1) 直接影响。企业的人力资源管理决策可以直接影响到企业的生产安全性、公共关系、劳动法规的执行、就业等情况，进而影响政府对企业的评定等级、社区的态度和看法等战略环境。

(2) 间接影响。一般情况下，企业的人力资源管理决策对企业财务指标的影响要相对弱一些，但有关研究结果表明，金融市场会对公司的人力资源管理决策作出反应，进而间接地影响一些财务指标如股票价格、证券评级等。

2. 企业层面

一般来说，企业是指整个企业，但在大型企业或分权化企业中，人力资源规划的企业层面也可以是一个部门、一个地区、一个利润中心或者一个分公司。在企业中，人力资源经理是其他部门的业务伙伴，他们必须考虑公司的盈亏，并与制定战略者相互配合。人力资源规划在企业层面上的影响，主要包括企业结构、企业文化、管理理念、利润、市场份额、产品和服务质量等。将人力资源规划与企业的战略目标相结合，可以促进两者的相互配合与融合，以利于企业目标的实现。

3. 人力资源管理部门层面

人力资源管理部门层面主要指人力资源管理部门自身的工作规划，这一层面的规划在确立人力资源战略的基础上把企业的整体目标转化为人力资源部门具体活动的目标。它包括的主要活动有：人力资源管理部门如何为企业的业务发展服务，将使用多少资源，要达到的目的和努力的方向等。例如，在一年之内对高层管理人员进行两次管理技能培训；在半年内实施一个招聘规划；通过制定相应的政策来鼓励员工提前退休，以降低成本等。

4. 人力资源数量层面

一旦人力资源部门层次的计划制订以后，接下来的工作就是考虑企业所使用人力资源的数量及其任用的问题。人力资源数量层面的规划主要是如何把适宜数量、类型的员工在适宜的时间安排到适宜的岗位上。主要决策包括对人力资源的供需预测和缺口弥补等。

5. 具体的人力资源管理活动层面

这一层面的规划是人力资源管理的行动计划，即把人力资源规划具体转化为特定的人力资源管理活动，包括确定实施什么活动及其特征、范围等。其中，员工数量、活动成本、活动结果、活动影响范围以及受益或效用等，都属于人力资源管理活动层面的规划范围。

5.2 人力资源规划概述

人力资源规划 (Human Resource Planning，HRP) 是企业战略计划的重要组成部分，是各项具体人力资源管理活动的起点和依据，它为企业下一步人力资源管理活动制定目标、原则和方法。有效的人力资源规划不但能使企业得到合理的人力资源，而且直接影响着企业人力资源管理的效率与人力资源作用的发挥。因此，必须重视科学的人力资源规划工作。

5.2.1 人力资源规划的含义

1. 人力资源规划的定义

人力资源规划的定义有狭义和广义之分。狭义的人力资源规划，是指提供具体的人力资源行动计划，如人员招聘计划、人员流动计划等。广义的人力资源规划是指企业根据自身的发展战略、目标及内外环境的变化，预测未来企业任务及环境对企业人力资源的要求，以确保企业在恰当的时间、恰当的岗位上获得需要的人才的过程。

从以上定义可知，狭义的人力资源规划实质上是广义人力资源规划的一部分。现代企业的人力资源规划则是一种广义上的人力资源规划，它着眼于为企业未来生产经营活动预先准备人力资源，它所考虑的不只是某个具体的人员，而是一类人员，而且个人的发展规划也寓于企业发展规划之中。

广义的人力资源规划应该包括以下几层含义。

(1) 人力资源规划应当可以预见未来人力资源管理的需要。企业外部的政治、经济、法律、技术、文化等一系列宏观环境因素的不断变化，会引起企业内外部人力资源供需状况的变化。人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析，以确保企业在近期、中期和长期对人力资源的需求得到满足。

(2) 人力资源规划是企业管理的重要依据。一个企业需要制定必要的人力资源规划来指导企业人力资源管理实践活动，使人力资源管理在变化中保持与企业目标的一致。

(3) 人力资源规划要兼顾企业和个人的利益。人力资源规划要创造良好的条件，充分发挥企业每个人的积极性和创造性，从而提高工作效率和企业效率，最终实现企业目标。但与此同时，也要兼顾企业中个人的利益，切实关心员工的物质、精神以及职业发展等方面的需求。

2. 人力资源规划与人力资源管理体系的关联性

人力资源规划必须与人力资源管理的其他职能，如工作分析、招聘、绩效管理、培训开发、员工职业生涯规划、员工关系管理等相互配合、形成体系，并且只有通过这些人力资源管理实践的具体执行，才能真正体现出人力资源规划的战略性价值。人力资源规划与人力资源管理体系的关联性如下。

1) 与工作分析的关联性

人力资源规划成功的关键在于分析空缺岗位的需求，然后确定与标准岗位性质相同的附属岗位，以便获得相关经验，只有对岗位做好分析界定后，才能对其做出要求。因此，需要了解岗位要完成的任务，解决的问题及所需要的知识、经验和技能，以及对人员素质的要求。无论是进行选拔、培训，还是确定薪酬水平，都需要了解某项工作有何具体要求，需完成哪些任务，以及这项工作所涉及的范围和复杂程度如何。

2) 与招聘的关联性

在人力资源规划的实施过程中必然涉及员工的招聘录用问题。在很多企业的人力资源管理活动中，人力资源部对于各部门招聘需求的被动性及招聘活动对于企业用人需要的滞后性，导致企业在员工队伍的建设与培养上的短期性与应急性。因此，企业的员工招聘录用工作必须在人力资源规划的指导下，制定有目标导向性与预见性的人员招聘规划，即根据战略的要求及劳动力市场的变化趋势吸纳、储备人才，降低用人成本及招募成本，形成合理的人才梯队。

3) 与培训的关联性

人力资源规划涉及员工能力需求与现状的差距分析，除了通过招聘新员工之外，对现有员工进行培训，使其提升现有能力水平及获得新的技能，是弥补这种差距的唯一途径。人力资源规划为人员进行培训开发提供了目标与方向，使企业的需要与员工个人的需要能够有效结合，并能提高培训开发的针对性与有效性。

4) 与绩效评估的关联性

一个完善的绩效评估系统应该兼顾企业和员工的平衡发展，即一方面评估员工是否完成了企业预定的绩效目标，另一方面评估员工在履行工作任务过程中自身能力是否得到提高、能力是否存在缺陷、如何弥补等。因此，绩效评估的结果需要应用在人力资源规划上，通过对员工绩效水平的评估显现他们的能力及发展潜力，让员工明确职业发展的前景及方向，提高企业配置人员的适应性及规划的准确性。

5) 与薪酬管理的关联性

人力资源规划的一个内容在于规划企业的人工支出总量即薪酬总额。在薪酬管理中，薪酬的给付必须既要考虑劳动力市场的竞争状况、企业的支付实力，又要体现企业战略的要求，实现与企业其他人力资源模块的联动。这些都将通过人力资源规划中的薪

酬福利规划来实现。

6) 与员工职业生涯计划的关联性

员工的职业生涯规划是以工作分析和员工意愿为基础规划员工将来发展的人力资源管理活动。具体表现为制定每一职务或职务序列的职业发展规划，同时还有跨职务或职务序列的多通道发展规划。此外企业和员工个人共同制定其职业路径，为员工设计自我认知、成长和晋升方案。职业路径在帮助员工了解自我的同时，也使企业掌握员工职业需要以便排除障碍，帮助员工满足需要。因此，通过人力资源规划促进员工的职业生涯规划，其最终目的是吸引、保留人才，实现企业目标。

7) 与员工关系管理的关联性

良好的员工关系有利于提升企业形象进而促进人才招聘和产品销售，有利于积极影响员工的态度和行为进而改进工作绩效，有利于防止或减少劳资纠纷和法律诉讼进而减少诉讼成本，有利于在管理层与员工之间建立合作关系从而提高企业的生产率等。因此，在制定人力资源规划时，对于预期的人力资源需求与供给应该要考虑到企业员工关系，这样才能够减少非期望离职率，改善雇佣关系，减少员工投诉与不满。例如，公司实施萎缩战略，但由于在战略实施前没有合理的人力资源规划，导致大规模裁员，这就容易导致劳动纠纷和争议，恶化劳动关系。

3. 人力资源规划与企业生命周期的关系

企业在成长生命周期中所处的发展阶段不同，其人力资源规划的策略与关注的重点也会不同 (图 5.2)。

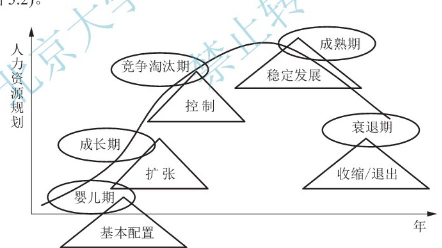


图 5.2 人力资源规划与企业生命周期

(1) 婴儿期。处于婴儿期时，企业的人力资源规划基本上维持业务拓展所需的基本配置，总体业务量和业务效益预测不确定，对基本配置人员的素质要求高于其数量要求。

(2) 成长期。在成长时期，企业由于需要大量的人员而导致总体人力资源供不应求，此时的人力资源规划关注人员数量多于人员素质。

(3) 竞争淘汰期。在竞争淘汰期，企业将人力资源规划的重点放在关键部门与人员身上，一方面根据不断变化的企业发展战略，合理调整企业内部人力资源配置结构和严格控制人工成本；另一方面又注重对员工的培训和员工能力的提高。

(4) 成熟期。在企业稳定，其发展达到一定的规模后，企业所面临的首要问题则是如何合理地控制预测的风险，使其适应新的市场需求与新技术的要求，此时的企业人力资源规划是质量与数量并重。

(5) 衰退期。在衰退期，企业的人力资源规划需要考虑合理减员 (或裁员)，一方面需要保留企业的核心骨干员工 ；另一方面通过尽量采用负面影响小的方式，合理、合法地裁减企业的冗余人员。

5.2.2 人力资源规划过程

随着企业所处环境、企业战略与战术等的变化，人力资源规划的具体目标也在不断变化。因此，制定人力资源规划不仅要了解企业现状，更要认清企业所处环境的变化趋势和企业发展的方向与目标。人力资源规划过程如图 5.3 所示。

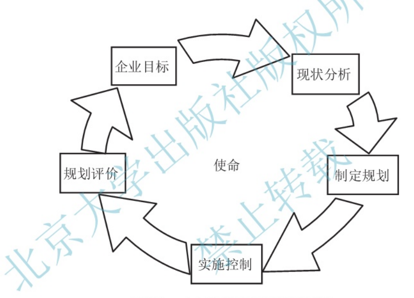


图 5.3 人力资源规划的分析框架

1. 明确企业战略目标

企业战略目标是在企业使命和企业功能定位的基础上制定的。人力资源规划的目标存在于企业战略目标体系中，是企业总体战略目标实现的保证。

(1) 企业制定人力资源规划的前提，是要有明确而清晰的经营战略规划和核心业务规划，要有较为完备的管理信息系统和较为完整的历史数据等。

(2) 企业人力资源规划的质量取决于企业的决策者对企业战略目标明确的程度、企业结构、财务预算和生产规划等因素。

2. 人力资源现状分析

在明确企业战略目标之后，就要对企业内部的人力资源现状进行盘点。人力资源盘点既是对企业内部资源进行了解的过程，也是找到与实现企业战略目标之间差距的主要途径。只有通过对所收集到的人力资源信息进行分析，才能了解哪些因素是影响制定企业人力资源发展规划的重要因素。

3. 制定人力资源规划

在对企业人力资源现状进行分析的基础上，需要对人力资源的需求和供给情况进行对比，通过分析人员的数量、质量、结构及均衡状况，得出企业不同发展阶段的人员净需求量，并据此制定企业的人力资源规划。企业可以根据需要制定不同层次的人力资源规划。

4. 人力资源规划的控制与评估

在人力资源规划的实施过程中，规划与现实可能存在偏差，为了保证人力资源规划能够正确实施，并及时应付规划实施过程中出现的意外情况，需要对人力资源规划的实施进行控制。人力资源规划付诸实施后，要根据实施的结果对其进行评估。通过反馈评估结果，不但可以发现规划的问题所在，而且在必要时还可以对人力资源规划进行修正，以提高规划的有效性。

5.3 人力资源需求预测

人力资源需求预测 (Human Resource Demand Forecasting) 是估算未来需要的员工数量和能力组合，它是公司编制人力资源规划的核心和前提，其直接依据是公司战略规划和年度预算。

5.3.1 人力资源需求预测的内容

1. 人力资源总体需求与结构需求预测

企业人力资源总体与结构需求预测是指根据企业自身的战略发展目标，对企业所需要的不同类型和不同素质的人力资源进行分析和预测。当社会总的宏观环境 (如经济结构、人力资源结构等) 发生变化时，企业的总体人力资源及人力资源结构也会随之而改变。因此，对企业人力资源总体与结构需求进行预测，可以确保企业在不确定性情况下具有较好的人力资源结构的最佳组合，从而避免出现企业不同层次人力资源的结构及比例失调等状况。

2. 人力资源存量与增量预测

企业人力资源存量主要指在企业目前的状态下所拥有的人力资源。企业人力资源增量主要是指随着企业生产规模扩大、企业战略目标转移等发展变化带来的人力资源新的需求。通过企业人力资源存量与增量预测，企业可以对现在和未来拥有的不同层次的人力资源进行有效规划，使其更好地与企业发展战略相匹配。

3. 企业核心人才需求预测

企业核心人才是对企业实现战略目标起关键作用的人力资源，他们是企业非常需要的特殊人力资源。这种人才往往与现代高科技发展紧密相连，在产业结构调整、新兴行

业发展、战略新兴产业形成等方面起着决定性的作用。同时，对企业核心人才进行预测具有极强的针对性，能够使企业通过一些特殊的手段与方法，加快开发和培养核心人才，使企业人力资源在企业变革中扮演极为重要的角色。

5.3.2 人力资源需求的影响因素

影响人力资源需求的因素很多，它既受到经济、政治、技术等宏观方面外部因素的制约，也受到企业经营战略、公司业绩、生产技术水平、员工心理偏好等内部因素的影响。

1. 人力资源需求的外部影响因素

调查、分析和预测企业人力资源的外部环境是企业人力资源规划制定的基础。通过环境分析，人力资源规划制定者可以了解一个国家和地区未来一段时期经济、人口、科技、政治、社会文化等发展趋势，觉察行业现有和潜在竞争对手的意图和未来动向，明确人力资源管理面临的机遇和挑战。

1) 经济环境

经济环境包括未来的社会经济发展状况、经济体制的改革进程等会对人力资源需求产生直接影响。当经济环境变得恶劣时，很多企业不得不减少工作岗位和员工，例如汽车工业经常出现大规模的裁员。虽然经济因素对人力资源需求的影响较大，但是可预测性较差，只能据此做一些宏观层面的分析。

2) 政治环境

政府政策的出台和制度的颁布对人力资源需求产生间接影响，但这些因素对人力资源需求的影响有时会很明显。例如，国家制定扶持高科技产业的政策，那么企业对计算机信息类人才的需求将增加；国家鼓励支持乡镇企业的发展，那么企业对农村剩余劳动力需求将增大等。

3) 技术环境

技术尤其是以生物、新材料、信息技术等为代表的技术革命对社会经济生活的各方面都产生了巨大影响，它既会直接影响企业人力资源的需求，也会通过人们对企业产品或服务需求的改变而对企业人力资源需求产生间接影响。

2. 人力资源需求的内部影响因素

尽管在进行人力资源需求预测时离不开对宏观外部影响因素的分析，但相对于企业而言，分析影响本企业人力资源需求的内部因素却更直接，也更具体。

1) 公司战略

企业的人力资源需求会受到未来发展战略和竞争战略的重要影响。企业进入一个新的业务领域，或者在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都可能导致企业的人力资源需求大大增加；相反，如果组织采取的是稳定战略甚至收缩战略，企业的人力资源需求则可能会呈现变化幅度不大，甚至会出现压缩的情况。

2) 企业的业绩

企业的业绩显然是影响企业劳动力需求的最重要的因素之一。根据劳动经济学的基

本原理，劳动力需求是产品的派生需求，即当企业所提供的产品或者服务需求在未来将会出现扩张或萎缩的情况下，企业业绩势必受影响，进而影响人力资源需求。因为业绩增加，企业会扩大生产、增加产品和服务，需要的人员就会增加；反之，对人员的需求就会减少。

3) 企业的生产技术水平

企业在未来可能会采用的新技术也会影响企业的人力资源需求，这种影响不仅仅体现在人力资源数量上，更有可能体现在对人力资源质量的要求。例如，随着社会生产率进步和自动化水平的提高，将减少对生产操作人员的需求。此时，所需人员的总量会减少，但对人员知识、技术与技能的要求却会随之提高。

4) 企业财务指标的约束

企业财务方面的预算或实际支出会对人力资源需求产生很大影响，财务的硬性约束会影响人力资源需求在很大程度上得到实现。

5) 企业员工的流动率

企业员工的流动率提高（如辞职或终止合同等），企业需要的人员就会增加；相反，企业员工的流动率降低，企业需要的人员就会减少。企业员工的流动率与企业的人力资源政策、员工的满意程度以及员工的工资水平等有关。

5.3.3 人力资源需求预测步骤

人力资源需求预测主要是指企业根据人力资源现状、企业战略目标等，通过对企业内外环境的分析，运用科学的预测方法，对企业发展中所需人力资源数量、质量和结构进行的预测。

不同企业的具体情况是不一样的。一般来说，人力资源需求预测可遵循以下几个步骤。

(1) 评估企业未来一段时期的生产经营状况。

(2) 根据工作分析的结果确定各职能工作活动的总量，以及不同人员的工作负荷。

(3) 将上述统计结论转换成现实人力资源需求。

(4) 进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编以及是否符合资格要求。该统计结果即为增加的未来人力资源需求。

(5) 将现实人力资源需求、未来流失人力资源和未来人力资源需求汇总，即得到整体人力资源需求预测的结果。

5.3.4 人力资源需求预测技术

企业人力资源需求预测包括对企业在某个未来时点上需求数量和类型的人员进行预测，需求预测技术一般有两类方法。一类是依靠经验和已掌握的企业发展历史进行定性判断的方法；另一类是依靠统计学的方法对未来趋势进行推算。

1. 定性预测技术

1) 经验预测法

经验预测法是用以往的经验来推测未来的人员需求，即根据每一产品的增量估算劳

动力的相应增量。此种方法完全依靠管理者的个人经验和能力，所以，预测结果的准确性不能保证，不同管理者的预测可能有所偏差。但可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确度。经验预测法只适合于一定时期内企业的发展状况比较稳定的小型企业。对于新的职务，或者工作方式发生了较大变化的职务，不适合使用经验预测法。

2) 现状预测法

现状预测法是假定当前的生产规模、生产技术不变，人力资源状况稳定，现有的企业中职位设置和人员配置是恰当的，并且没有职位空缺，所以不存在人员总数的扩充。人员的需求完全取决于人员的退休、离职等情况的发生。因此，现状预测法就相当于对人员退休、离职等情况的预测。在具体实践中，通过对历史资料的统计和比例分析，可以更为准确地预测离职的人数。现状预测法适合稳定企业中的中短期人力资源预测。

3) 德尔菲法

德尔菲 (Delphi) 法是 20 世纪 40 年代末从美国兰德公司的思想库中首先发展出来的。这种方法是指要求在某一领域的一些专家或有经验的管理人员对某一问题进行预测并最终达成一致意见的结构化方法，又称为专家预测法。

德尔菲法适合于技术型企业的长期人力资源预测。相关领域的技术专家由于把握技术发展的趋势，所以能较准确地对该领域产品研发的各阶段技术人员投入的数量、质量以及各类技术人员的效率等作出预测。

为了增加预测的可信度，可以采取二次讨论法。在第一次讨论中，各专家独立拿出自己对技术发展的预测方案，管理人员将这些方案进行整理，编写成企业的技术发展方案。第二次讨论主要是根据企业的技术发展方案来进行人力资源预测。这种方法更适合于没有历史数据的企业的预测。

4) 分合性预测法

分合性预测方法是一种比较常用的预测方法，它采用先分后合的预测方法。首先，企业要求下属各部门、各单位根据各自生产任务、技术设备等的变化情况对本单位未来各种人员的需求进行预测。然后，在此基础上，把下属各部门的预测数进行综合平衡，从而预测出整个企业未来某一时期内各种人员的需求总数。这种方法要求管理者与下属能够有效地配合，因此，会受到各层管理人员阅历、知识的限制，很难对长期需求做出准确的预测，比较适用于中期需求预测。

2. 定量预测技术

定量分析方法是运用统计学或计算机模拟的方法，根据企业的目标和资源状况，通过数学模型对企业人力资源需求进行描述，建立适合企业人力资源规划的模型。根据模型确定各生产要素增长率和人员数量增长率之间的关系，这样就可以通过企业未来的发展规划来预测人员数量增长率。它适合于大中型企业的宏观人力资源预测，尤其是对人力资源的总规模进行预测。

1) 劳动定额法

劳动定额法是根据劳动者单位时间内应完成的工作量和企业计划的任务总量推出所

需要的人力资源数量。具体的公式为

$$N=W/Q$$

式中：N——人力资源需求量；

W——计划内任务完成的总量；

Q——企业现行定额。

2) 比例分析法

比例分析法是一种趋势分析法，它是对企业过去五年或者更长时间内的员工雇用变化情况进行分析，然后以此为依据来预测企业未来人员需求的技术。这一方法假设企业的人力资源需求量和某一因素成比例关系。以产量为例，假设产量和人力资源需求量之间的关系为

$$Y_t/M_T=Y_O/M_O$$

式中：Y_t——未来 t 时刻的产出水平；

M_T——要预测的未来 t 时刻的人员需求量；

Y_O——目前的产出水平；

M_O——目前的人员实际需求量。

根据以上假设，可以得出未来 t 时刻的人员需求量 M_T 为

$$M_T=M_O(Y_t/Y_O)$$

3) 回归分析法

回归分析法是依据事物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势，在人力资源需求预测中主要通过建立人员需求与其影响因素之间的函数关系，从影响因素的变化推知人员需求的变化。根据人力资源需求影响因素的个数分为一元回归分析法和多元回归分析法。

(1) 一元回归分析法。假设某医院的护士需求随医院病床的变化而变化，且两者是线性关系，可以采用一元回归分析法来预测人力资源的需求，如表 5-1 所示。

表 5-1　某医院历年病床数与护士人数表

时间 (年)	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年	第七年
病床数 (x)	170	255	288	338	400	560	700
护士人数 (y)	10	15	18	21	25	35	(预测)

假设医院所需的护士数 (y) 随病床数 (x) 的变化而变化，两者之间是线性关系，则可表示为：$y=a+bx$ (其中 a、b 是待定值，它们表示 y 与 x 的关系，根据最小二乘法原理)

推出：$$b=\frac{\sum_{i=1}^{n}x_i y_i-\bar{x}\sum_{i=1}^{n}y_i}{\sum_{i=1}^{n}x_i^2-\bar{x}\sum_{i=1}^{n}x_i}\qquad a=\bar{y}-b\bar{x}$$

式中　x_i——自变量第 i 期的值；y_i——因变量第 i 期的值；

$\bar{x}$——自变量的平均值；$\bar{y}$——因变量的平均值。

根据公式得：b=0.06，a= −0.13，y = −0.13 +0.06x

将七年该医院的病床数代入上式中可预测七年所需的护士人数为 43 人。

(2) 多元回归分析法。在实际中，往往是多种因素共同决定企业人力资源需求量，该方法是利用多个变量大量的历史统计数据，分析寻找变量之间统计意义上的相互关系，用以预测变量未来趋势的一种方法。

回归分析模型如下：

$$Y=a_0+a_1X_1+a_2X_2+\cdots+a_qX_N$$

式中 X_1，X_2，…，X_N ——选取的相关变量；

a_0，a_1，a_2，…，a_q——回归方程系数。

回归分析的优点是其理论方法比较成熟且便于利用历史数据，在目前企业人力资源规划中适合以年为单位来预测总量的变化。但由于很多企业的历史统计数据时间短、样本少，该方法的应用受到一定的限制。

4) 计算机模拟法

该方法是人力资源需求预测各种方法中最为复杂的一种方法，也是相对比较准确的方法。这种方法是在计算机中运用复杂的数学模型，对在各种情况下企业人员的数量和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测出各种人力资源需求的方案，以供企业选择。计算机模拟法需要系统软件的开发，目前此方法还有待进一步发展。

阅读案例



A 银行的人力资源需求预测

5.4　人力资源供给预测

人力资源供给预测 (Human Resource Supply Forecasting) 是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况进行的分析预测。人力资源供给预测与人力资源需求预测不同：人力资源需求预测主要是预测企业内部人力资源的需求，而人力资源供给预测则需要研究企业内外部人力资源供给两个方面的影响因素。

5.4.1　人力资源供给的影响因素

人力资源需求预测是对企业未来所需员工的数量和种类进行预测。但是，在企业人力资源管理中，不仅要进行需求预测，而且还要解决以下两个问题：一是企业所需员工的来源，是来自外部劳动力市场还是企业内部；二是企业现有各类员工的能力和水平与企业需求是否相匹配。

人力资源供给分析也分为外部供给分析和内部供给分析两个方面。

1. 人力资源外部劳动力供给的影响因素

企业外部人力资源供给预测分析主要是预计企业外部未来可能提供的人力资源供给数量和结构，以确定企业在今后一段时间内能够获取的人力资源供给量。影响外部人力资源供给的因素可以分为 3 大类：宏观因素、地区性因素和行业性因素。

1) 宏观因素

宏观因素包括今后几年国家经济的发展情况、技术发展的趋势、全国劳动人口的增长趋势、处于变动中的劳动力结构和模式、各类学校的毕业生规模与结构、教育制度改革、国家就业法规与政策的变动及其他影响人们进入和退出劳动力队伍的因素等。

繁荣与萧条交替的经济周期会影响外部人力资源供给。利率、通货膨胀、经济萧条或增长等决定了人力资源的可获得性，并且影响着企业人力资源规划与目标。在失业率分别为 4% 和 9% 的市场招聘合适的员工，情况是不相同的。当失业率上升时，人力资源供给随之上升；反之，则下降。

国家政策在很大程度上影响着人力资源的供给。例如，近年来我国许多省市纷纷采取了吸引各类人才的政策，预示着在全国范围内人才要有更大的流动性；国家对职工退休时间、养老金政策变化都会直接影响人力资源的供给。

2) 地区性因素

地区性因素包括公司所在地和附近地区的人口密度、就业水平、就业观念、科技文化教育水平，公司所在地对人力资源的吸引力，公司当地临时工人的供给状况以及住房、交通、生活条件等。例如，在许多城市中，一方面有大量的苦、脏、累、险工作无人做，另一方面却有大批的下岗人员待业。因此，企业在进行人力资源供给预测时，不仅应预测劳动力市场可供给的人力资源，而且要预测企业所需人员在劳动力市场中实际的供给情况。

3) 行业性因素

行业性因素包括企业所处行业的景气程度，行业发展前景，行业内竞争对手的数量、实力及在吸引人才方面采取的措施，企业在行业中所处的地位及对人才的吸引力等。行业的景气与否直接决定劳动力供给的数量和价格。例如，近几年来计算机人员、金融工程师、资本运作人员的劳动力市场远远供不应求，这些工作的工资水平一直在稳定增长。而另一方面，农村剩余劳动力、密集型生产线的工人和无技术的劳动力则明显供过于求，并因此限制了这些工作工资水平的增长。

2. 人力资源内部劳动力供给的影响因素

企业必须清楚自己内部的劳动力状况，特别是员工的构成和多样性，否则，就无法制定切合实际的人力资源政策和活动项目，从而无法实现理想的员工构成和多样性。对内部环境的分析，可以帮助企业预测已有员工的损失数量和吸引新员工的数量。

1) 企业战略

从内部劳动力市场来看，企业的战略选择会影响人力资源的供给，而对其可供给量的预测则是以当前在职人员为基础的。例如，当企业准备实施收缩战略时，超过 50 岁的员工要考虑提前退休。结果，公司发现有大批高、中级经理年龄均在 50 岁以上，如果这

样做，将会使企业失去大批有经验的管理人员。相反，如果企业实施扩张战略 (如兼并战略)，为了将经营理念导入新的企业，母公司往往会派出大量的高级管理人员。这时，母公司管理人员的可供给量将直接影响该战略的实施。

2) 组织结构

随着企业纵向管理层次的减少，员工沿层级升迁的机会也在减少，这时横向职位的变动将受到越来越多的重视。例如，在采用直线职能结构的企业中，职位提升往往都是单向的。在事业部制或矩阵式的企业中，事业迁升阶梯变成了多维框架，既有上升，也有大量水平调动，有时还有向下调整的情况。当新技术出现或自动化程度提高时，劳动密集型企业的一般劳动力将出现过剩；相反，技术型生产人员和研发人员的供给则会减少。

3) 企业人员流动率

在收集和分析有关内部劳动力供应数据时，企业内部人员流动率将对劳动力供给产生很大影响。企业人员的流动率可以根据历史数据与人力资源管理经验来预测，通过分析规划期内可能流出和注入的人数与相应类型及企业内部劳动力市场的变动情况 (例如晋升、降职、调动等)，可以判断未来某个时点或时期企业内部可提供的人力资源数量。例如，某个部门有 50 名员工，前一年有 10 位离职，则其人员流动率为 20%。如果企业其他部门的该指标都不超过 5%，则说明这一部门的人员配置存在问题。人员流动率较高的原因，可能是竞争者为其提供了更好的条件和福利，或员工对所在部门有种种不满，也可能源于工作缺乏保障或管理太差。

5.4.2 人力资源供给预测步骤

人力资源供给预测是一个比较复杂的过程。其中，外部人力资源的供给预测由于涉及较多的不确定性因素，企业难以控制其预测结果。内部人力资源供给预测则由于人员拥有量相对透明，预测的准确性较高。因而，企业在进行人力资源供给预测时可把重点放在内部人员拥有量的预测上。

一般来说，人力资源供给预测可遵循以下几个步骤。

(1) 对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工的现状。

(2) 分析企业的职务调整数据，统计出员工调整的比例。

(3) 从各部门的人事决策处了解可能出现的人事调整情况。

(4) 将步骤 (2) 和步骤 (3) 的情况汇总，得出企业内部人力资源供给的预测数据。

(5) 分析影响外部人力资源供给的外部性因素。

(6) 根据步骤 (5) 的分析，得出外部人力资源供给的预测数据。

(7) 将内、外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给的预测结果。

5.4.3 人力资源供给预测技术

人力资源供给预测技术包括企业内部人力资源供给预测技术与企业外部人力资源供

给预测技术。

1. 人力资源内部供给预测技术

1) 现状核查与员工技能清单法

现状核查与员工技能清单法是通过对企业的工作职类进行分类，划分其级别，确定每一职位、每一级别所需的人数，统计得到企业所需的各类员工技能列表。同时，通过对目前人力资源进行盘点，了解企业员工的现状和在岗员工工作技能的适应性，分析企业的职务调整和技能培养政策，统计出员工调整的比例，结合各部门可能出现的具体人事调整情况，得出企业内部人力资源供给预测。这种方法适用于小型、静态企业短期的人力资源供给预测。

2) 人员接替模型

人员接替模型的目的是确认特定职位的内部候选人，其涉及面较广，对各职位之间的关系也描述得更具体。建立人员接替模型的关键，是根据职务分析的信息，明确不同职位对员工的具体要求，然后确定一位或几位较易达到这一职位要求的候选人；或者确定哪位员工具有潜力，经过培训后可以胜任这一工作。然后把各职位的候补人员情况与企业员工的流动情况综合起来考虑，控制好员工流动方式与不同职位人员接替方式之间的关系，对企业人力资源进行动态管理。借助人员接替模型，可以看出每一个职位的外部招聘人数、晋升人数、退休和辞职人数、具备晋升实力人数等信息。

如图 5.4 所示，人员接替模型一目了然，给我们提供了简单实用的预测方法。

3) 马尔科夫 (Markov) 模型

马尔科夫转移矩阵分析法是根据企业的历史资料，计算出不同职类与不同职层的员工流向另一类或另一级别的平均概率，根据统计数据建立一个人员变动矩阵，这个矩阵实际上是描绘企业历史劳动力的供给趋势。根据年底各类人员人数和人员变动概率矩阵，可预测第二年组织可供给的人数。若企业的各种条件在某种程度上是比较稳定的，则这种矩阵还可以用来预测未来劳动力的供给状况。

这种方法既适用于员工类别简单的企业，也适用于员工类别特别复杂的大型企业。以下是某公司人力资源供给情况的马尔科夫转移矩阵分析，如表 5-2、表 5-3 所示。

表 5-2　人员流动概率矩阵表

职位层次	人员调动概率				
	H	L	S	A	离职
高层管理人员 (H)	0.80				0.20
基层管理人员 (L)	0.10	0.70			0.20
高级会计师 (S)		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员 (A)			0.15	0.65	0.20

表 5-3 人员流动矩阵表

单位：人

职位层次	初期人员数量	H	L	S	A	离职
高层管理人员 (H)	40	32				8
基层管理人员 (L)	80	8	56			16
高级会计师 (S)	120		6	96	6	12
会计员 (A)	160			24	104	32
预计的人员供应量		40	62	120	110	68

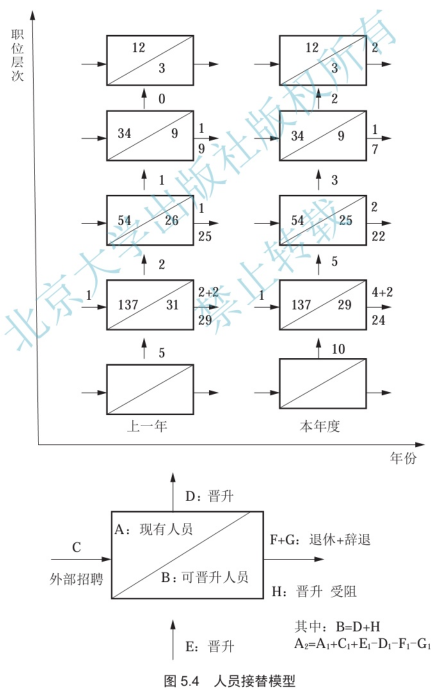


图 5.4 人员接替模型

如上表所示：根据表 5-2 和表 5-3 的数据，将计划初期工作的人员数量与每一种工作的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到企业内部未来劳动力的净供给量。

4) 企业内部供给预测方法比较 (表 5-4)

表 5-4　企业内部供给预测方法比较

方法	特点	适用条件	不足
现状核查与员工技能清单法	是一种静态的人力资源预测技术，不反映企业未来人力资源的变化	适合于小型、静态企业短期的人力资源供给预测	在大型企业的人力资源供给预测中，存在很大的局限性
人员替代法	直观、简单、实用	针对企业管理人员供给预测的方法	应根据企业的变化进行及时的调整
马尔科夫预测法	是一种转换概率矩阵，使用统计技术预测未来的人力资源变化。可以作为预测内部劳动力供给的基础	不仅可以处理员工类别简单的企业中的人力资源供给预测问题，也可以解决员工类别复杂的大型企业中的内部人力资源供给预测	这种方法的精确性与可行性还需要进一步研究

2. 人力资源外部供给预测技术

招聘和录用新员工对所有公司都是必不可少的，无论是由于生产规模的扩大，还是由于劳动力的自然减员，公司都要从劳动力市场获得必要的劳动力。因此，对外部劳动力市场进行预测将直接影响企业人力资源战略的制定。外部劳动力供给预测方法一般有市场调查法和相关因素预测法。

1) 市场调查法

市场调查法是企业人力资源管理人员通过市场调查，并在掌握第一手劳动力市场信息资料的基础上，经过分析和推算，预测劳动力市场的发展规律和未来趋势的一类方法。它不仅要调查企业所在地域的人力资源供给情况，还要调查同行业或同地区对企业人力资源的需求情况。

由于市场预测方法强调数据来源的客观性，在一定程度上避免了人为的主观判断。所以，有人称市场调查法是客观市场预测法。市场调查法的方法很多，主要有以下几种。

(1) 文献研究法。企业可以通过各种渠道收集信息。例如，通过互联网、各类经济信息报刊、国家和地区的统计资料、市场行情资料以及产品目录大会等文献资料，可以了解市场的一般情况。

(2) 直接调查法。企业就自己所关注的人力资源状况对调查对象进行询问或要求对方填写询问表以取得答案。例如，通过对应聘人员和在岗人员进行调查分析，得出未来人力资源供给状况的估计。

(3) 通过企业本身积累的资料进行调查。许多企业积累了本企业内部人力资本供给和外部人力资源供给等方面的大量统计资料，而且资料数据比较准确，查阅比较方便。

(4) 经验法。企业依靠有经验的市场调查或市场研究人员对市场进行直接观察，从而判断出市场状况的一种方法。

(5) 会议调查法。通过各种各样的会议收集市场信息，也是一种行之有效的市场调查方法。

2) 相关因素预测法

相关因素预测法是通过调查和分析，找出影响劳动力市场供给的各种因素，分析各种因素对劳动力市场发展变化的作用方向和影响程度，从而预测未来劳动力市场的发展规律和趋势。影响外部劳动力供给的相关因素很多，通常要对主要因素进行分析，这些因素包括行业状况、行业整体劳动生产率等。其计算方法与人力资源需求预测中的回归分析法相同。

5.5 人力资源供需平衡

人力资源规划的目的是要实现企业人力资源供给和需求的平衡。因此，在预测人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果采取相应的措施。

5.5.1 人力资源供需平衡分析

人力资源供需平衡分析的主要任务，是根据供需预测的结果，判断和计算某一时期企业人力资源供求失衡的方向和数量，并将其作为企业制定具体人力资源管理活动的依据。供需分析的整个过程如图 5.5 所示。

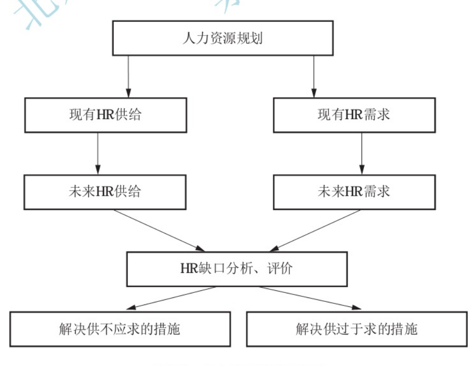


图 5.5 人力资源供需平衡图

5.5.2 人力资源供需失衡的调整


案例

劳尔应如何制订人力资源行动计划

高点汽车经销公司的销售经理约翰·劳尔在与首席执行官会谈之后，无精打采地走了出来。首席执行官告诉公司的各部门经理，由于公司的销售额下降了 30%，并且经济形势还在持续恶化，公司决定实施一套新的战略规划。在过去 8 年中，公司一直在整个南佛罗里达州不断开设新的汽车展示厅，而现在对于公司来说，生存已经成了关键问题。高点公司必须合并和收缩现有的运营机构。为此，公司准备裁员 20%，削减一半的费用开支——关闭 3 处展示厅，并且采取措施在现有的汽车品牌代理基础上维持适当的销售额。与公司其他部门的经理一样，劳尔也必须在 3 天内提交一份详细的人力资源行动计划，以说明本部门将如何实施首席官的这项新的战略规划。劳尔感到非常困惑："我究竟应该从何处入手？我应该怎么办？"

（资料来源：[美] 加里·德斯勒，人力资源管理 [M]. 刘昕，译. 北京：中国人民大学出版社，2012.）

企业人力资源供给和需求完全平衡几乎是不可能的，即使在供需总量上达到了平衡，往往也会在层次和结构上出现不平衡。可见，在企业发展中人力资源供需不平衡是常态，而平衡只是暂时的。

结构性失衡是企业人力资源供需关系中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状况中表现得尤为突出。所以，人力资源供需分析比较的结果为企业制定有关的人力资源管理政策和措施提供了依据。企业可以在人力资源供需预测的基础上，得出人力资源剩余或者是短缺的结论，然后制定相应的政策和措施，以实现人力资源的综合平衡。

1. 人力资源过剩的调整

(1) 永久性地裁减或辞退员工，这种方法虽然比较直接，但会产生劳资双方的敌对行为，也会给社会带来不安定因素，而且往往会受到政府的限制。因此，这种方式需要有一个完善的社会保障体系作为后盾。

(2) 关闭一些不盈利的分厂或车间，或暂时性关闭。

(3) 鼓励员工提前退休，就是给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业，一般来说其补偿代价比较大。

(4) 对富余员工实施培训，这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

(5) 减少工作时间或由两个或两个以上人员分担一个工作岗位，并相应减少工资，通过这种方式可以减少供给。

(6) 冻结招聘，即停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给。

避免预期出现劳动力过剩的方法及其达到目的的速度和员工受伤程度见表 5-5。

表 5-5 减少预期出现劳动力过剩的方法

方法	速度	可撤回程度
①裁员	快	高

（续）

方法	速度	可撤回程度
②减薪	快	高
③降级	快	高
④工作分享	快	中等
⑤工作轮换	快	中等
⑥退休	慢	低
⑦自然减少	慢	低
⑧再培训	慢	低

2. 人力资源短缺的调整

(1) 提高现有员工的工作效率，这是增加供给的一种有效方法，通过训练本企业职工，对受过培训的员工根据情况择优提升补缺，并相应提高其工资待遇。

(2) 降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部调配，通过增加内部的流动来提高某些职位的供给。

(3) 延长员工工作时间，如让员工加班加点，并给予加班奖励。

(4) 重新设计工作、改进技术或进行超前生产以提高员工的工作效率。

(5) 制定招聘政策，向企业外进行招聘，雇用全日制临时工或非全日制临时工，包括返聘退休人员，这也是最为直接的一种方法。

(6) 可以将企业的有些业务进行外包，这就相当于减少了对人力资源的需求。

企业通过各种措施解决人力资源短缺问题，人员补充阶段也是企业人力资源结构调整的最好时机。避免预期出现劳动力短缺的方法及其达到目的的速度和可回撤程度见表 5-6。

表 5-6　避免预期出现劳动力短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
①加班	快	高
②临时雇用	快	高
③外包	快	高
④再培训后换岗	慢	高
⑤减少流动数量	慢	中等
⑥外部雇用新人	慢	低
⑦技术创新	慢	低

5.6　人力资源规划的编制

人力资源管理的各种职能，如招聘、任用、培训发展、绩效评估、薪酬规划和劳资关系是连贯性的，而不是各自独立和分散的。因此，在高度竞争的市场环境中，企业必须通过适当的人力资源规划，使得企业全部人力资源得到合理的整合，这样才能充分发挥企业的综合竞争力。

从广义上来说，人力资源规划编制的目的是配合企业的整体经营战略，以确保企业人力资源得以有效运用。每个企业编制的人力资源规划各不相同，一般来说，一份完整的企业人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源具体业务规划。

5.6.1　人力资源总体规划的编制

人力资源总体规划着重于人力资源方面总的、概括性的策略和有关重要方针、政策和原则，一般包括以下两个方面。

(1) 阐述在战略规划期内企业对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总体框架。

(2) 确定企业人力资源净需求。人力资源净需求是企业人力资源需求预测与内部供给预测的差值，同时还应考虑到新进员工的耗损。

此外，人力资源总体规划还应该阐明与人力资源有关的重要方针、政策和原则，如涉及人员的招聘与任用、培训教育、薪酬福利、晋升、降职、退休与解雇以及人力资源成本预算等方面的重大方针和政策。

人力资源总体规划通常有两类人力资源净需求形式。

第一类是按部门编制的净需求，表明企业未来人力资源规划的大致情况，见表 5-7。

第二类是按人力资源类别，如按在企业中所处的管理层次编制的净需求，见表 5-8。

表 5-7　某部门人力资源净需求表

单位：人

项　　目		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
需求	①年初人力资源需求量	120	140	140	120	120
	②预测年内需求之增加	20	—	−20	—	—
	③年末总需求	140	140	120	120	120
内部供给	④年初拥有数	120	140	140	120	120
	⑤招聘人数	5	5	—	—	—
	⑥人员损耗	20	27	28	19	17
	其中：退休	3	6	4	1	3
	调出或升迁	15	17	18	15	14
	辞职	2	4	6	3	—

（续）

项　　目		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
内部供给	辞退或其他	—	—	—	—	—
	⑦年底拥有人数	105	118	112	101	103
净需求	⑧不足或有余	−35	−22	−8	−19	−17
	⑨新进人员耗损总计	3	6	2	4	3
	⑩该年人力资源净需求	38	28	10	23	20

表 5-8　按类别的人力资源净需求表

单位：人

主要工作类别按职务划分	现有人员	规划人员	余缺	预期人员的流失							本期人力资源净需求
				调职	升迁	辞职	退休	辞退	其他	合计	
①高层主管											
②部门经理											
③基层管理人员											
……											
合计											

5.6.2　人力资源具体业务规划的编制

人力资源具体业务规划包括人力资源招聘与任用规划、培训规划、薪酬规划及人员流动规划等。

1. 人力资源招聘与任用规划

人力资源是企业中最重要的资源。当人力资源需求确定之后，就应该根据企业的需要，选择合适的途径和方法，积极吸引人才。然而，如何选用适当的人员担任适当的工作，也是人力资源管理中的重要的一环，尤其是在现代企业竞争激烈的情况下，对人才的任用更为重要。

1) 招聘规划

招聘规划随人力资源需求的不同而不同，但其基本要求都是要达到人与事的配合，即因事设人，而不是因人设事。具体而言，招聘规划的内容大致可有如下几项。

(1) 针对未来业务发展的需要及企业所处环境的变化，预测未来所需的不同类型的人力资源。

(2) 将 (1) 的结果与现期状况相比较。确定需要补充人员的数量、素质、类别及年龄等招聘标准，并拟定预算。

(3) 确定需要补充的人才来源。若招聘职位较高，可适当放宽招聘的地区范围，若招聘基层员工，则一般在企业附近的地区招聘，以提高企业员工工作的稳定性。

(4) 拟定补充人员的起点待遇。

(5) 拟定人员招聘广告和招聘方式。

(6) 明确完成挑选、录用工作的具体时间期限。

2) 任用规划

人力资源规划不仅要满足未来人力的需要，更应该对现有人力做充分的运用。任用规划的总目标是为了实现人才结构的优化和绩效的改善。编制人员任用规划的具体步骤如下：

(1) 各部门编制人才使用计划。

(2) 编制岗位任职条件。

(3) 拟定职务轮换的范围和时间。

2. 人力资源培训规划

企业的培训规划是为企业长期、中期、短期所需要弥补的空缺职位事先准备合适的人力资源而制定的培训规划安排。其目标是为了提高人力资源素质，改善人力资源管理的绩效。

为了制定一个正确和全面的人力资源培训规划，在规划过程中可以按照以下步骤进行。

(1) 建立企业员工培训领导机构。企业每年能够用于人力资源培训的投资是有限的，因此，需要建立一个培训规划制定和执行的领导机构，协调各个部门完成人力资源培训工作。该领导小组长一般由企业最高管理层中负责人力资源工作的总经理担任。

(2) 对员工培训需求进行调查，根据企业人力资源发展总体规划要求和员工及部门的申请，按照各个培训项目的轻重缓急进行资源分配，优先满足重点培训项目对人力、物力和财力的需要。

(3) 根据员工的培训需求确定培训人员的类型与数量。

(4) 确定培训方式和培训时间的安排。

(5) 培训效果的考核。一般来说，对员工进行培训之后还要对培训的效果进行评估，一个企业如果不能正确地评价其培训方案和效果，就难以准确判断培训方案是否有效，培训项目是否达到了预期的目的。因而，要对培训项目的规划方案和效果进行有效的评价。评价指标包括培训的投入预算、人员脱产培训的损失预算等。

3. 人力资源薪酬福利规划

企业人力资源薪酬福利规划应该能够根据员工的劳动付出给予相应的报偿。尤其是在知识经济时代，企业的发展在很大程度上取决于员工的创新精神能否得到充分的发挥。而员工的创新才干能否充分发挥，在很大程度上又取决于员工能否从自己的创新中获得相应的回报，因此企业的人力资源薪酬福利规划要有利于激励企业员工创新精神和潜力的发挥。在制定企业人力资源薪酬福利时，可以按照以下步骤进行。

(1) 在对薪酬进行外部和内部调查的基础上，确定薪酬福利报偿对象、数量和报偿时间。

(2) 分析薪酬福利规划与生产率的关系。根据报偿对象，分析不同的报偿方案对劳动生产率的影响，以选择最佳的规划方案与水平。

(3) 结合步骤 (1) 和 (2)，根据各种规划方式对企业员工劳动生产率的影响、创新能力和劳动积极性的激励作用，确定企业应该采取的规划方案。

(4) 对规划方案的评价，在规划中必须明确各种不同的规划对象所采取的报偿方式、报偿费用支出、规划后预计可以产生的效果和评价指标。主要分析企业所采取的各种规划方案对企业经营发展各方面的影响，例如对劳动生产率、技术创新能力、企业销售活动等方面的影响。

4. *人力资源流动规划*

一般而言，企业内的人力资源流动主要包括人才接替与提升、降职以及退休解聘规划等。其运用是否合理得当，将会直接影响企业的整体士气与活动。

1) 人才接替与提升规划

人才接替与提升规划的目标是为了保持一定数量的后备力量，改善人才结构。实施人才接替与提升规划的具体步骤如下。

(1) 拟定后备人才的选拔标准和资格。

(2) 制订后备力量的岗位轮换计划。

(3) 确定后备力量培训的需要。

(4) 各力量提升比例与提升计划的安排。

(5) 未提升的资深人员的安置。

(6) 填报职务变动引起的工资福利变化预算表。

2) 降职

一般而言，降职的发生往往是基于下列原因。

(1) 由于企业内外部环境的变化，企业可以采取降职的措施来适应企业战略的调整。

(2) 由于员工违规或工作绩效不佳，但还不至于被解雇，则可以考虑以降职手段对员工进行惩罚。

(3) 由于在员工晋升或调动任用后，经过一段时间的试用，发现其能力或资力不能胜任工作的要求，为了弥补以前不当的任用，则可以采取这种措施予以补救。但考虑到降职的负面影响较大，如可能引起被降职员工的不满而引起若干防卫性、破坏性及报复性的行为，所以对降职应该慎重考虑。

3) 退休解聘

退休解聘的实质是为企业建立起淘汰退出机制，其目标是为了降低劳务成本、提高生产效率。现在很多企业已经打破了以前的“铁饭碗”，但依然存在大量冗余人员。很多员工只要进了企业，如果不是主动辞职或是犯了重大错误，一般不会被这些企业辞退。造成这种现象的一个重要原因就是企业只设计了向上的晋升通道，而忽略了向下的退出通道，而在人力资源规划中退休解雇规划就是为了弥补这一漏洞而设计的。如目前已有很多企业采用的末位淘汰制就是基于这种理念引导下的管理措施。实施退休解聘规划的具体步骤如下。



(1) 编制退休解聘计划。

(2) 总结当前退休和解聘政策已取得的经验。

(3) 制定退休和解聘的政策措施。

(4) 制定退休和解聘的工作程序。

(5) 退休、解聘人员的安置费或重置费预算。

5.7 人力资源规划的控制与评估

企业人力资源规划的控制与评估是指对人力资源规划的实施过程进行监督、控制并对规划实施结果进行评估。在人力资源规划实施过程中，如果发现规划与现实有偏差，还需要对规划重新加以修订，才能继续实施。

5.7.1 人力资源规划的控制

人力资源规划在实施过程中出现问题时，给企业人力资源发展所带来的影响是各不相同的。如果规划不恰当，同时又没能及时采取有效措施进行纠正，则会造成人力资源规划的实施失效。因此，为了保证人力资源规划能够正确实施，并及时应付实施过程中出现的意外情况，则需要对人力资源规划的实施进行控制。人力资源规划的控制包括外部和内部控制。

1. 外部控制

企业人力资源系统的外部环境通常包括企业经营战略、企业经营水平、技术开发能力、生产能力和社会人力资源系统。这些外部环境是企业人力资源发展规划的依据，如果这些外部环境发生重大变化，企业人力资源规划就必须尽快修正，以适应环境变化的需要，否则企业人力资源规划的实施只能导致失败。例如，在我国《劳动合同法草案》中规定，如果企业裁员在 50 人以上则需要和工会进行协调。裁员权利由企业自主决定权转变为用人单位与劳动者双方共同的决定权。在这种法律规定下，企业在裁员时，其策略不能违背法律的规定。

2. 内部控制

企业人力资源系统的内部条件主要是指企业人力资源系统的总量、结构和素质等。当这些条件发生变化时，也需要对企业人力资源规划进行调整，以满足人力资源发展的需要。例如，在人力资源 2 年规划中需要 80 名某类技术人员，现有 40 人，每年需要培训 20 人。但是在培训规划实施一年以后，该类人员突然流失 20 人，这就需要对以后的培训规划进行调整，第二年至少要培训 40 人，才能达到企业人力资源规划的目标。

5.7.2 人力资源规划的评估

人力资源规划的实施是一个动态的过程，在具体实施人力资源规划的过程中，由于规划人员预测理性的有限以及内外部环境变化的不确定性，都有可能使得最初制定的人力

资源规划不能真正有效地达到企业预期的目标和要求。因此，建立一套科学的评估体系，既是对前期人力资源工作的总结，同时也能为以后人力资源规划的可持续发展提供保障。

虽然在理论和实践中对人力资源规划工作进行评价存在较多分歧与争议，对管理人员的管理实践也是一个现实的挑战，但是人力资源管理理论与实践的迅猛发展，还是为我们提供了一些可以借鉴的人力资源规划评估方法。

1. 会计评估法

人力资源会计评估法是将企业人力资源视为企业资产或投资，给出员工价值，采用标准会计原理去评价员工价值的变化。它是一个关于识别、评价人力资源并交流有关信息以实现有效管理的过程。与其他资产评估不同的是，人力资产评估与控制，需使用由行为科学所提供的评价工具对员工的能力和价值进行计算。

2. 关键指标评估法

关键指标评估法是用一些测评企业绩效的关键量化指标来说明人力资源规划的工作情况。这些关键指标包括求职雇用、雇员能力评估和开发、职业生涯发展、薪酬管理、福利待遇、工作环境、劳动关系以及总效用等。每一项关键指标均需给出可量化的若干指标，如企业在招聘时，各个岗位能够吸引的应聘人数与最终录用人数比等。人力资源规划工作与企业绩效的关联性研究与实证分析显示，人力资源关键指标能显示二者有较高的相关度。人力资源规划工作优秀的企业确实能有良好的企业业绩。

3. 成本评估法

成本评估法是通过测算人力资源成本并将其与标准成本相比较从而评估人力资源管理绩效的一种方法。一般的人力资源成本可包括每一位员工的培训成本、福利成本占总薪资成本的比重以及薪酬成本等。这种人力资源成本控制方法是对传统成本控制的拓展，在典型的成本控制表中可包括：雇用、培训和开发、薪酬、福利、劳动关系、安全和健康、人力资源整体成本等。

4. 声誉评估法

有些专家认为人力资源规划工作的效用判断，可以通过员工的主观感受来对企业人力资源规划工作进行评估。员工的反映及企业人力资源规划工作的声誉对人力资源规划评估是比较重要的。员工意见调查可以有效地用于诊断哪些方面存在问题，了解员工的需要和偏好，发现哪些方面的工作得到肯定，哪些方面被否定。除了常规性的问卷调查外，为了打消员工提出意见和建议的顾虑，企业也可以通过电子信箱调查、按钮话机对话式调查等方法来了解员工的意见。

5. 标杆法

标杆 (Benchmarking) 法也是在人力资源部门中得到运用并将其作为评估人力资源规划工作的方法之一。其方法是将人力资源规划政策和人力资源利用效果与那些“表现最好”的企业的各项标准进行比较，确认人力资源规划的运作情况是否需要改进。如果存在着差距，则设立人力资源利用目标，逐渐缩小目前利用状况与最佳利用状况之间的差

距。通过标杆法，可以达到以下目的。

(1) 促使一个公司看到自己在人力资源管理实践方面的能力以及与行业竞争者的差距，并且通过收集数据来检验自己是否在不断地进步，从而使得公司更好地集中自己的资源以获得竞争优势。

(2) 可使人力资源部门的人员了解到，他们的工作业绩与标杆企业相比，到底处在一个什么样的水平之上。

5.8 人力资源管理信息系统

人力资源管理信息系统 (Human Resource Management Information System，HRMIS) 是管理信息系统的一个子系统。它是指通过建立一种信息平台，将信息技术与人力资源管理技术运用于企业的管理实践活动之中，使之满足企业各部门对信息管理的具体需要。人力资源管理信息系统打破了传统的人员管理模式并实现了人力资源的信息化，进而为企业设计了一个适应其管理发展的基本框架。

5.8.1 人力资源管理信息系统的基本信息及性能要求

管理信息系统 (Management Information System，MIS) 是一个以人为主导，利用计算机硬件、软件、网络通信设备以及其他办公设备，进行信息的收集、传输、加工、存储、更新和维护，以企业战略竞争优势、提高效益和效率为目的的人机系统。按照功能上的划分，人力资源管理信息系统属于管理信息系统的一种，它的基本信息及性能要求如下。

1. 人力资源管理信息系统的基本信息要求

(1) 人员基础信息：姓名、性别、出生日期、婚姻状况、身体状况等。

(2) 工作经历：过去工作的性质、个人离职类型、可胜任职位、缺勤记录等。

(3) 招聘：空缺工作名称、要求的经验、要求的受教育程度、工作职责、薪资范围、拥有的工作技能等。

(4) 住址联络：家庭住址、工作安排的地理位置、办公室电话、紧急情况下的联络方式等。

(5) 安全与福利：医疗保险参与状况、养老金参与状况、储蓄参与状况等。

(6) 离职：离职日期、离职原因、未来住址、新雇主的姓名及地址、工作环境等。

(7) 工作分配：工作与非工作时间比例、当前薪资水平、加班工资额等。

(8) 受教育程度：学位证书、授予学位的专业、授予学位的日期、拥有的专业技术证书、曾入过的学校等。

(9) 工作评价与提升的可能性：个人兴趣、工作偏好、地域偏好、理想职位等。

(10) 劳动力市场：该地区人员供给量分析、不同层次人员的失业率、未来人力资源需求预测、薪酬状况等。

2. 人力资源管理信息系统的基本性能要求

人力资源管理信息系统经过详细的系统分析和设计，确定为非实时性系统，它至少要满足以下几种系统性能要求。

(1) 可操作性。由于该系统涉及操作层面，为了有效地发挥其作用，要求系统容易理解、操作简单易行、上机培训量少。

(2) 安全可靠性。人力资源管理信息系统所处理的数据非常重要，不能随意存取或改变。因此，必须对其进行严密监控，对系统数据进行有效保护，以防止病毒破坏和对数据的非法操作。

(3) 可维护性。系统的变更要简单易行。一个应用系统由于需求和环境的变化以及自身暴露的问题，在交付用户使用后，必须对它进行系统维护，而软件维护的费用比较高。因此，在系统开发过程中始终要注意软件的可维护性。

5.8.2 人力资源管理信息系统的主要作用

人力资源管理信息系统作为人力资源战略规划的辅助工具，将帮助人力资源部门实现数据的集中管理和共享，优化业务流程及人力资源作业流程，并为人力资源部门进一步提高日常工作效率和提升部门整体业务水平提供强有力的支持，从而成为人力资源部门信息化、职业化、个性化的管理平台。

1. 提高企业及其部门的工作效率

人力资源管理信息系统可以为企业提供整合的、集中的信息源，从而建立易访问、易查询的信息库。企业管理人员可以依赖人力资源管理信息系统及时有效地获取信息以摆脱烦琐的日常工作。著名国际人力资源领域作家斯宾塞 (Spencer) 在《重组人力资源》一书中指出，人力资源管理者往往将大部分时间和精力放在行政事务处理上，相比之下，花在战略规划上的时间和精力却很少。然而，对两者的投入与其产出是成反比关系的。根据斯宾塞的研究，人力资源成本和价值增值的关系，如图 5.6 所示。

成本		价值增值
10%	规划	60%
30%	业务活动	30%
60%	行政事务处理	10%

图 5.6 人力资源成本与价值增值

由此图可以看出，人力资源部门需要采取一定的措施来改善这一现状。因此，人力资源管理信息系统可以帮助人力资源部处理定量工作，使其有充足的时间来处理定性工作，从而提高整个企业及其部门的工作效率和质量。

2. 增强员工的企业公平感与认同感

企业可以将人力资源管理信息系统建立为一个开放式系统，对企业内不同的员工授予相应的访问级别，员工可以通过人力资源信息系统来了解自己的医疗保障计划、积累休假、

福利情况等信息或是登记修改个人信息。由于更好地体现了企业公平性原则，企业赢得了员工更多的信任，从而提高了员工对企业的公平感和认同感，并最终提高了企业的生产效率。

5.8.3 人力资源管理信息系统的建立

要做好人力资源规划工作，首先要建立人力资源管理信息系统。利用这一系统可以对公司的人力资源进行动态规划，并保证人力资源规划的顺利实施。为了使 HRMIS 能全面实现人力资源管理的功能，并为管理决策提供强大的数据支持，可以根据人力资源管理理念设计一套信息可以共享、数据更新及时、可为决策提供有用信息的 HRMIS，如图 5.7 所示。

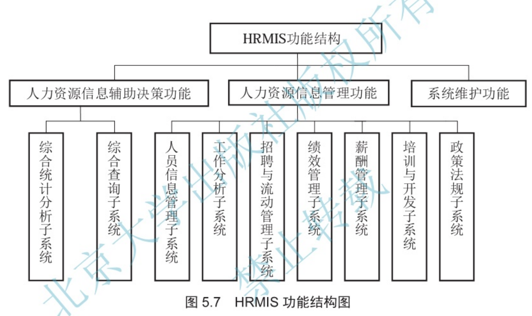


图 5.7 HRMIS 功能结构图

这一系统要实现的众多功能可以归纳为三个部分，分别为人力资源信息管理功能、人力资源信息辅助决策功能和系统维护功能。

1．人力资源信息管理功能

人力资源信息管理功能由人员信息管理子系统、工作分析子系统、招聘与流动管理子系统、绩效管理子系统、薪酬管理子系统、培训与开发子系统、政策法规子系统来具体实现。

2．人力资源信息辅助决策功能

人力资源信息辅助决策功能进一步强调了 HRMIS 的数据分析等辅助决策功能。现在企业不仅需要对人力资源管理信息的简单查询和简单的数据统计描述，更需要对信息、数据进行深入分析，为企业各种决策提供坚实的依据。这一功能通过综合统计分析子系统和综合查询子系统来实现。

3．系统维护功能

系统维护功能是通过系统维护来实现整个系统安全有效的运行。其功能包括权限管理、接口管理和数据库管理。在权限管理中，系统管理员可以增加新的用户、修改设置

用户权限，提高系统的安全性。接口管理是系统的延伸和扩展，提供 HRMIS 系统和管理生产系统、财务管理系统的接口。在应用程序中提供 Word、Excel、Office 等办公软件的连接，帮助用户分析、查看、计算人力资源管理数据，辅助生成人力资源管理的各种报表等。数据库管理则是提供数据加密、数据库加密、自动备份与恢复等。

5.8.4 人力资源管理信息系统的实施与评估

系统的实施与评估作为人力资源管理信息系统生命周期中的最后阶段，是将系统的构建转化为可实际运行的物理系统的一个必然步骤。它对系统的质量、可靠性、可维护性等都有着十分重要的影响。

1. 人力资源管理信息系统的实施

系统构建工作完成之后，在系统分析和文档资料设计的基础上，才能进行人力资源管理信息系统的实施。系统的实施主要包括以下几种活动。

(1) 程序设计指按照系统程序设计说明和要求，选定一种程序设计语言并编写源程序。

(2) 系统测试是测试与系统相关的软件，是对整个系统开发过程包括系统分析、系统设计、系统实现的审查，从而发现程序中的错误。

(3) 系统安装指各种软件和硬件设备的选型、论证、购置、安装，最后进行系统调试。

(4) 系统转换即新旧系统的转换工作。新系统经过测试和试运行后，旧系统必须向新系统过渡，从而使新系统逐步进入实际运行阶段。

(5) 系统维护与更新指系统投入使用后的维护以及技术的更新与升级。

2. 人力资源管理信息系统的评估

为了有效地推进人力资源系统信息系统在企业中的顺利实施，首先需要遵循几个原则，包括公开性原则、及时反馈原则、准确性原则、一致性原则、可行性原则和多样性原则。在此基础上，可以从技术和经济角度对它进行评估。技术上的评估包括系统的功能、质量、安全保密性以及整个信息系统的总体水平等方面；经济上的评估主要是对系统实施后产生的效果和效益的评估。人力资源管理信息系统在企业中的实施应该与其管理成本、经营效益联系起来。同时，从企业长远发展角度出发，则要看它能否为企业带来一定的经济效益。

本章小结

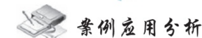
人力资源规划既是人力资源管理活动的初始步骤，也是人力资源管理的一项重要职能，它为整个人力资源管理活动制定目标、原则和方法。本章系统地阐述了人力资源规划的相关内容，在分析人力资源需求预测、供给预测和供需平衡的基础上，进行人力资源规划的编制，并对其实施过程与结果进行控制与评估，最后构建一套比较完整的人力资源管理信息系统。

关键术语

企业战略　Corporate Strategy
人力资源规划　Human Resource Planning
人力资源需求预测　Human Resource Demand Forecasting
人力资源供给预测　Human Resource Supply Forecasting
德尔菲法　Delphi Method
马尔科夫模型　Markov Model
人力资源管理信息系统　Human Resource Management Information System

习　　题

1. 简述人力资源规划的含义。
2. 简述人力资源规划的作用。
3. 人力资源规划的编制方法有哪些？如何运用？
4. 德尔菲法的基本思路是什么？
5. 人力资源供给与需求的预测方法分别有哪些？
6. HRMIS 在企业中起到什么作用？
7. 论述企业怎样实现人力资源供求平衡。
8. 请同学们阅读《中国人力资源开发》2006 年第七期王鲁峰和孟宪忠的文章《基于战略的人力资源规划及其在中小企业的应用》，并结合所学知识讨论目前中小企业人力资源规划的现状以及中小企业应该如何制定基于战略的人力资源规划。



案例应用分析

企业成长与人才难题

1. 基本情况

TC 公司是一家具有一定规模的民营房地产企业。从公司的发展历史来看，1996 年公司创建时仅有 50 万元资金和 5 位员工。1998 年，公司开始进入快速发展时期。当时，公司创办人凭着对市场的敏感果断决定投资征地。准确的判断、广阔的市场、成功的运作给公司带来了较高的回报和巨大的动力，公司开始加大力度进行商品房的开发。随后的几年，公司开发的一些楼盘项目都有较好的销售业绩。随着公司规模的迅速扩大，过去原有的 5 个部门增加到 10 个部门，人员也由过去的十几个人发展到现在的 150 多人，资产规模 1 亿多元。

然而，近几年随着该地区房地产市场化运作的加速，万科、香港汇达等数十家实力雄厚的企业纷纷进入该地区。与这些公司相比，TC 公司的竞争优势在于低成本的土地开发，但是在管理、销售以及人力资源方面都存在着明显的不足。另外，随着竞争对手的进入，该地区的房地产开

发迅速升温，众多的楼盘都在较短的时间内推出，销售价格也在逐渐降低，这直接影响到了公司固守的价格优势防线。

与此对应的是随着人员的增加，诸多的管理问题也频频出现。员工们开始有了不少的抱怨，公司总经理也开始觉得自己对公司的管理、驾驭越来越吃力。他觉察到，虽然公司提出了明确的战略规划，但却总不能落实，“追究责任的时候，好像大家都有责任，每次都是大伙一块自我批评一顿后，下次的规划依然不能落实”。回忆公司初创的那两年，他感到大家特别团结，事实上，公司在发展初期的很多困难就是依靠员工的团结和凝聚力度过的。但是现在，员工内部已经出现小利益团体，各部门甚至同部门的管理人员都经常各自为政，意见不一。让他颇感困惑的还有，一方面公司觉得员工的整体素质较低，另一方面员工对薪酬又不满，抱怨没有公平的考核体系。

通过冷静分析，公司管理者认识到：“在若干资源中最为稀缺的是人力资源。我们地区仅有两所普通高校，较高素质的人力资源相对匮乏，外部人力资源的提供是一个困难。”不解决人力资源及其管理问题，公司的发展必然受阻。

市场竞争的日益激烈、人力资源的不足以及出现的越来越多的管理问题等，都在考验着公司总经理和他的房地产公司。为此，公司决定请专业管理咨询人士来做进一步的诊断。

2. 诊断分析

咨询顾问到公司后，通过问卷调查了解到，大多数员工对于公司的人力资源工作不满，主要表现在几个方面。

(1) 人力资源规划功能的缺失。缺少基于战略思考的人员分析、预测、调整的动态规划，造成公司“用人找不到，找到了用不好，想换动不了”的现象。

(2) 公司薪酬结构不合理。公司在创业初期人员的薪酬都是由总经理亲自定，因此，薪酬没有明确的标准，总经理只是根据讨价还价的结果来决定薪酬的多少，人治行为严重。随着部门的增加和岗位的增多，薪酬的发放变得越发混乱，薪酬结构只有基本工资和奖金，基本工资标准不一致无法体现公平性，而奖金更是由老总说了算，造成奖金“发也众多人不满，不发更多人不满”的现象。

(3) 公司缺乏考核体系。公司在创业初期主要依靠家族成员的自觉性工作，没有任何考核依据。然而，随着企业人员的增加，管理变得复杂，工作性质也变得难以界定，对于不同人员多角度的考察，通过考评来择优淘劣就成了必不可少的工作。

3. 人力资源管理建议

基于这些问题，咨询顾问在充分了解事实的基础上，对公司人力资源管理提出了若干咨询建议，并从人力资源规划的角度提出了解决方案。

(1) 进行人力资源规划。在现有公司战略的基础上对现有人员的素质、能力进行分析，并对未来所需人员进行预测，制订出人员引进、替换、培养的计划，通过有效的规划来降低人力成本。

(2) 进行薪酬体系的设计。咨询顾问根据公司的企业特性，在“公平薪酬，拉开差距，公平考评”的原则下，将公司人员按职系进行划分，划分出 4 ～ 5 个职系，从不同的员工中选取代表对岗位的重要性进行打分，通过“薪点评价”的方法得出岗位重要性排序。

(3) 进行考核体系的设计。咨询顾问根据现有的管理水平，设计传统的“三态”考核方法和平衡记分卡结合使用的新模式。在考核的方法上采用对于业绩、态度、能力的考核，并在指标建立上揉进平衡记分卡的指标模式。

4. 人力资源规划方案

人力资源顾问及公司高层都认为，在建立合理的人力资源管理体系前进行人力资源规划是必要的步骤。在对公司进行人力资源规划时，咨询顾问结合公司资料及发放问卷的反馈结果，设计出规划流程，基本分为四个步骤。

(1) 通过整理分析人力资源档案，列出现有人员的结构数据并初步分析问题。

(2) 在了解现有人员情况的基础上，对企业的人员需求进行预测分析，对公司各重要职位进行整体评估，并将没有替代人员的岗位进行统计。

(3) 对内外部供给进行预测分析。分析结果显示，未来 2 ～ 3 年内公司要实现其战略目标，需要有人力资源总监、财务总监、人力资源中心、企管监督中心、财务中心、置业部、物业管理部、项目策划部等 8 个部门的 12 个重要职位。其中，中高级管理和技术人员难以供给，因此需要通过外部引进与内部培养相结合的方式进行。

(4) 在经过综合平衡后制定措施和计划。在对公司的人员进行供求分析后，咨询顾问对分析结果进行了综合平衡，其目的是检查分析结果与现实之间的差距，并对特殊情况进行柔性处理。

思考题：

(1) TC 公司是如何解决公司人力资源问题的？

(2) 假如你是一名人力资源管理专家，你会为 TC 公司提供一个怎样的解决方案？

知识链接

[1] http://repec.org 全球免费经济科学论文网站。

[2] http://202.197.69.2/cnki 中国学术期刊网。

[3] http://edirc.repec.org 世界很多大学经济系，研究院 (所) 和研究中心的主页链接地址。

第 6 章

工作分析

教学目标

- 熟练运用工作分析的主要方法
- 编制工作说明书
- 掌握最新的工作分析方法
- 掌握工作设计的主要思路与方法

教学要求

- 掌握工作分析的含义、内容及相关术语
- 阐明工作分析的主要作用
- 掌握工作分析的步骤与常用方法
- 掌握工作说明书的内容与结构
- 掌握工作设计的主要方法
- 了解工作分析与工作设计的关系

导入案例

T 公司招聘维修工程师的尴尬

T 公司是国内 IT 业颇具规模的公司之一，由于业务发展需要，公司准备招聘一批维修工程师。为此，人事部门按照一般形式起草了招聘广告并在报纸上公布：本公司招聘一批维修工程师，专门负责计算机芯片维修及笔记本电脑维修。要求具有计算机相关专业本科学历，三年以上相关工作经验，英语四级以上。

招聘广告公布后，收到大批求职简历。人事部门按照招聘要求对求职者进行了筛选，从中初选了 6 名候选人由业务部门面试。但是 6 名候选人或不能满足岗位要求，或他们提出的工资要求公司无法接受，最后无一人被公司录用。

出现这种情况的原因在哪里？人事部门和业务部门经过分析后发现，人事部门在公布招聘信息时并没有对维修工程师的工作任务和任职资格进行专门分析，报纸刊登的招聘广告是按照一般方式写的，如“本科学历，三年以上相关工作经验，英语四级以上”。这些条件对维修工程师并不是必需的，而维修工程师应该具备的一些基本技能招聘广告上又没有说明。这就造成符合广告条件及岗位要求的应聘者提出了高薪要求，另一些应聘者虽然符合招聘广告的条件，却不具备相关的岗位技能。

（资料来源：黄瑛．人力资源管理 [M]. 北京：中国财政经济出版社，2002.）

不同的工作需要具备不同技能和知识的人来完成。T 公司招聘维修工程师的尴尬在于：人事部门在公布招聘信息时没有对维修工程师的工作任务和任职资格条件进行专门分析，广告中“本科以上学历，三年以上相关工作经验，英语四级以上”等条件并不是维修工程师必需的，而维修工程师应该具备的基本技能却没有在广告中说明。事实上，企业在人力资源管理过程中常常会遇到问题：某项工作的内容是什么？其职责和权限是什么？承担这项工作必须具备哪些专业知识和技能？这些问题，其影响因素很多，最重要最根本的因素应是工作分析。本章将主要讨论工作分析的相关问题。

6.1　工作分析概述

工作分析是组织人力资源规划和其他一切人力资源管理活动的基础，使人力资源管理走向科学化、规范化。实际中，它通过明确组织内各项工作的工作内容、职责和权限、工作关系、工作环境以及任职者的资格要求等信息来实现人力资源管理的核心任务—人事匹配。

6.1.1　工作分析的产生和发展

工作分析在国外的起源和成熟大致经历 4 个阶段。

1. 起源

公元前 5 世纪在苏格拉底描述的“公平社会学说”里关注的要做的工作是什么和谁去做，这可视为工作分析概念的开始。

2. 产生

历史上第一次进行大规模工作分析活动的是狄德罗 (Denis Diderot，1713—1784)。1747 年，狄德罗在编纂第一部《百科全书》的过程中，发现有关贸易、艺术及手工业等领域工作职位的资料并不完整，而且缺乏统一的模式和目标，因此，他开始调查分析这些工作职位的性质、内容，并将其进行合理的分类。

直到 20 世纪早期，工作分析的术语才出现在管理学的文献中。1911 年，术语“工作分析”被泰勒 (F.W.Taylor，1856—1915) 称之为科学管理的四项原则 (Ash，1988) 之一，泰勒的工作分析含蓄地解决了工作效率的问题，并提出科学管理的目的是对工人进行选拔、激励和培训 (Gael，1988；Primoff & Fine，1988) 从本质上讲，工作分析的重点是工作本身，而不是跨作业活动和团队工作。

1979 年罗莫特 (Luo Mote) 将他几十年的工作设计研究加以总结，提出了工作分析工效学调查方法，从工作系统分析、任务分析及工作需要分析三个方面，开展工作分析。

3. 发展

20 世纪中期的工业革命，Frank 和 Lilian Gilbreth 开发了研究工人行为的方法，并同时分解工作的各种基本操作，进行细致的研究 (Jeanneret，1991)，这极大促进了工作分析的发展。

4. 成熟

随着工作分析问卷 (PAQ)、关键事件法 (CIT) 、Fleishman 的工作分析系统 (FJAS)、职能工作分析法 (FJA) 和工作元素分析法 (JEM) 等工作分析方法的产生和发展，现代工作分析理论与方法逐渐趋于成熟。

6.1.2 工作分析的含义与内容

工作分析是对组织中所有为实现组织目标而存在的各类工作 (岗位) 进行系统分析和研究，以确定每一种工作的内容、职责与权限、工作条件和环境，以及完成本工作 (岗位) 所需的技能、能力、知识和其他资格条件并形成工作说明书的过程。具体来说，工作分析就是要为管理活动提供与工作有关的各种信息，这些信息可以用“6WlH”来概括，即工作内容 (What)、责任者 (Who)、工作岗位 (Where)、工作时间 (When)、怎样操作 (How)、为何要做 (Why)、服务对象 (For Whom)。作为人力资源管理的一项职能活动，工作分析活动的主体是工作分析的执行者，客体是组织内部的各个职位，内容是与各个职位有关的情况，结果是工作说明书，也可以叫作职位说明书或岗位说明书。

阅读材料



工作分析在中国的产生和发展

工作分析的内容就是要明确上述“6WlH”提出的问题。

(1) 工作内容 (What)：岗位的工作内容是什么；是管理工作还是一般工作，是技术岗位还是操作岗位；岗位的工作职责和义务是什么；每项工作的时间和相对重要性；工作任务的复杂程度；某项工作对其他工作、组织财物、资金的影响。

(2) 责任者 (Who)：任职者具体需要哪些知识和技能，包括经验、教育程度、所受培训、身体条件、心理素质、性格、社会技能等，完成工作需要哪些特殊技能。

(3) 工作岗位 (Where)：工作岗位的场所在哪里；是否需要经常出差；该岗位的工作场所与相关岗位有没有联系；工作岗位的物理条件如何。

(4) 工作时间 (When)：工作岗位的时间如何安排，是否需要经常加班；该岗位的工作时间与相关岗位的工作时间有没有联系。

(5) 怎样操作 (How)：此工作岗位要完成哪些具体的工作任务；岗位的基本职能有哪些；工作任务与相关的工作岗位有没有联系。

(6) 为何要做 (Why)：为什么要设立此岗位；这项工作的完成对于其他岗位乃至整个组织运转有什么重要意义。

(7) 服务对象 (For Whom)：该工作岗位为谁服务。

一般可以将工作分析的内容概括为两大方面：一是确定工作的具体特征；二是明确工作对任职人员的各种要求，即任职资格条件。然后，根据这些工作信息，制定出工作描述和工作规范两类文件。工作描述是有关工作本身的文件，它明确工作的内容、职责和环境；工作规范是有关完成该项工作的人员资格的文件，说明完成该项工作的人员应该具备的知识、技能、能力和其他任职资格。

案例阅读 6-1

A 外资公司招聘采购经理的启事

A 公司是一家外资企业，由于业务发展的需要，公司拟招聘一名采购经理。公司人事部门拟了一份招聘启事，其主要内容如下。

大专以上学历，3 年相关工作经验，较好英语和计算机能力，有高度工作责任感和沟通协调能力。主要工作职责是联系供货公司，及时准确地在规定时间内将企业各部门所需货物发送至指定地点，并确保货物的质量和价格符合企业的要求。

(资料来源：环球网校，2009.)

A 公司找到合适人选，关键得益于这份成功的招聘启事，启事中有较详细的工作职责，明确告诉了应聘者今后的职责范围和应负责任，严格规定了岗位要求，显示出非常强的针对性。

6.1.3 工作分析的主要作用

工作分析是人力资源管理工作的基础，它为人力资源管理的其他职能提供信息和依据。其主要作用体现在以下几个方面。

1. 为人力资源规划提供准确有效的依据

一个组织在发展过程中必然会遇到因为环境变化、组织目标改变而引起的业务、组织结构或者人员数量的变化。为了适应这些变化，就必须通过有组织、有计划的人力资源规划来预测组织在某一时间节点上所需要的人员数量、种类和要求以及组织在该时间节点上能从内部满足的人力资源供给，从而满足组织对人力资源的需求。在人力资源规划过程中，需要获得组织关于各种工作对于人员数量和质量的要求，这类信息的获得就必须通过工作分析来完成。

2. 合理安排组织中的各项工作任务

组织是一个为完成特定目标而存在的有机整体，它的许多工作需要不同的个体配合，协调完成。尤其是当组织规模扩大后，急需解决的问题就是：组织的任务是否都有员工承担？各个工作岗位之间需要如何衔接才能实现高效运转？工作分析能通过各个方面的信息收集、核实，确保组织中的各项任务都有人承担，并可分析什么样的人员、如何工作才能更好地实现组织的预期目标。

3. 明确管理者和员工各自的工作职责和目标

通过工作分析能够让管理者和员工清楚了解工作岗位的职责范围和需要完成的任务。通过对完成工作的最有效流程、工作方法的界定，对完成岗位工作需要接触的人员以及接触的目的、频率进行界定，能帮助管理者和员工（特别是新上岗的员工）对工作形成全面的了解，包括工作的目的、任务及需要处理的日常事务和各项工作应达到的结果等。

4. 为工作再设计和员工职业生涯规划提供依据

在劳动分工越来越细化的今天，根据员工特长和工作岗位需要，工作扩大化（增加工作岗位的横向工作面）或工作丰富化（工作纵向拓展）已经成为激励员工的工作积极性和兴趣的新趋势。在这种工作再设计的过程中，需要对工作岗位的相互联系、所需要的工作技能等多方面进行分析，寻找其潜在的联系以达到更高效的目的。同时为了满足员工在工作中的成就感，使得员工在组织内部能获得知识、技能和能力的提升，工作岗位分析与工作岗位设计能够为员工进行合理的职业生涯规划提供依据。

5. 为进行科学的绩效管理提供客观评价标准

工作分析通过对组织在不同时期、不同背景下的情况进行分析，确定了各个工作岗位的应有标准，既为绩效管理提供了员工工作业绩的评定标准，也为员工工作指明了方向，有利于绩效管理的公平、公正、公开。

6. 为员工招聘提供有效的信息

组织在进行员工招聘时需要对拟招聘岗位的职责和内容进行准确界定，也需要明确任职资格和要求才能准确及时地招募到合格的人才以满足组织发展的需求。工作分析通过明确岗位的任职资格条件可以为组织尽快吸引合格的应聘者，降低招聘成本提供客观依据。

7. 为降低培训成本，提高培训效率提供前提

低成本、高效率的员工培训要求培训的内容、方法与员工工作任务的内容及岗位所需要的工作能力和操作技能密切相关。工作分析通过明确组织中各类工作岗位的任务、职责及岗位所需要的工作能力和操作技能，为组织进行准确的培训需求分析提供了信息依据，是降低培训成本，提高培训效率必不可少的一环。

8. 明确组织中上下级之间的汇报关系

工作分析可将组织目标分解为各部门的目标，将各部门的目标分解为各个工作岗位的工作目标；能使各个岗位的工作都在相应的管理人员指导下进行，以提高工作效率，加强管理的层次性和有效性。

9. 明确工作岗位在组织中的相对价值，保证薪酬的内部公平性

薪酬在人的工作动机中起着重要作用。薪酬的内部公平性是通过员工所在的岗位与其他工作岗位所承担的工作和所需要的投入进行比较而确定的。通过工作分析，能从工作责任、所需技能等几个方面对工作岗位的相对价值进行界定，确定工作岗位在组织中的相对价值，使组织的薪酬水平有明确的、可解释的基础，有助于保证薪酬的内部公平性。

6.1.4 工作分析相关概念

由于工作分析与职位以及职位对应的工作活动是紧密联系在一起的，因此有必要澄清与之相关的一些概念。

(1) 行动 (Action)：是工作活动中不便再继续分解的最小动作单位。比如，秘书接听电话前拿起电话是一个行动，司机开车前插入钥匙也是一个行动。

(2) 任务 (Task)：指工作活动中为达到某一目的而由相关行动直接组成的集合，是对一个人从事的事情所做的具体描述。比如复印文件，为了达到最终的工作目的，复印员必须从事以下具体行动：启动复印机、将复印纸放到复印机内、将要复印的文件放好、操作按钮进行复印。也就是说，复印文件这一任务，是上述四项行动直接组成的一个集合。

(3) 职责 (Responsibility)：由某一方面承担的一项或多项任务组成的相关任务集合。比如，监控员工的满意度是人力资源经理的一项职责，这一职责由五项任务组成：设计满意度的调查问卷、进行问卷调查、统计分析问卷调查的结果、向企业高层反馈调查的结果、根据调查的结果采取相应的措施。

(4) 职位 (Position)：由一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合，又称岗位。例如，人力资源部经理这一职位，它所承担的职责有以下几个方面：员工招聘与录用、员工培训与开发、薪酬管理、绩效管理、员工关系管理等。在组织中的每一个人都对应着一个职位或岗位，因此从理论上说职位的数量应该等于人员的数量，组织有多少人员相应地就有多少职位。

(5) 职务 (Headship)：是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。例如，

人力资源部设有两个副经理的职位，一个主要分管招聘录用和培训开发；另一个主要分管薪酬管理和绩效管理。这两个职位的职责重要性和数量比较一致，因此这两个职位可以统称为副经理职务。职务和职位不同，职位与员工是一一对应的，而职务却并非一一对应。一个职务可能不止一个职位，如上面所举的例子，副经理职务就有两个职位与之对应。

(6) 工作 (Job)：是指一个或一组职责类似的职位所形成的组合。一项工作可能涉及一个职位，也可能涉及多个职位。例如，在企业中，产品销售是一项工作，它是由销售员、销售经理等职位组成的。

(7) 工作族 (Occupation)：企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作群，又称为职位族、工作群。比如，企业内部所有从事技术的职位组成技术类工作族，所有从事销售工作的职位组成销售类工作族。

(8) 职业 (Profession)：不同组织中的相似工作组成的跨组织工作集合。例如，教师职业、秘书职业等。

(9) 职业生涯 (Career)：指一个人在其工作生活中所经历或将要经历的一系列职位、工作、职业。例如，某人刚参加工作时是学校的老师，后来去了政府机关担任公务员，最后又去了公司担任经理，那么老师、公务员、经理就构成了这个人的职业生涯。再比如，某人的职业和工作单位虽然没有发生过变化，但是他从办事员开始，经过主管、副经理、经理一直干到副总经理，那么办事员、主管、副经理、经理、副总经理也形成了这个人的职业生涯。

(10) 职系 (职种 Series)：职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件并不相同，但工作性质充分相似的所有职位集合。如人事行政、社会行政、财税行政、保险行政各属于不同的职系。每个职系中的所有职位性质充分相似。一个职系就是一个职位升迁的系统，也是一种专门职业。

(11) 职组 (Group)：若干工作性质相近的所有职系的集合。如人事行政和社会行政可并入"普通行政"职组。

(12) 职级 (Class)：同一职系中职责繁简、难易、轻重及任职条件十分相似的所有职位的集合。如"中教一级"与"小教高级"的数学教师属同一职级。

(13) 职等 (Grade)：不同职系之间，职责的繁简、难易、轻重及任职条件充分相似的所有职位的集合。如大学讲师与研究所的助理研究员及工厂的工程师，均属于同一职等。职系、职组、职等之间的关系与区别如表 6-1 所示。

表 6-1　职系、职组、职等之间的关系与区别

职组	职系 \ 职级 \ 职等	5	4	3	2	1
		员级	助级	中级	副高职	正高职
高等教育	教师		助教	讲师	副教授	教授
	科研人员		助理工程师	工程师	高级工程师	
	实验人员	实验员	助理实验师	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案	管理员	助理馆员	馆员	副研究馆员	研究馆员

（续）

职组	职系 ＼ 职级 ＼ 职等	5	4	3	2	1
		员级	助级	中级	副高职	正高职
科学研究	研究人员		研究实习员	助理研究员	副研究员	研究员
医疗卫生	医疗、保健、预防	医士	医师	主治医师	副主任医师	主任医师
	护理	护士	护师	主管护师	副主任护师	主任护师
	药剂	药士	药师	主管药师	副主任药师	主任药师
	其他	技士	技师	主管技师	副主任技师	主任技师
企业	工程技术	技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	正高工
	会计	会计员	助理会计师	会计师	高级会计师	
	统计	统计员	助理统计师	统计师	高级统计师	
	管理	经济员	助理经济师	经济师	高级经济师	
农业	农技人员	农技员	助理农艺师	农艺师	高级农艺师	
新闻	记者		助理记者	记者	主任记者	高级记者
	广播电视播音	三级播音员	二级播音员	一级播音员	主任播音指导	播音指导
出版	编辑		助理编辑	编辑	副编审	编审
	技术编辑	技术设计员	助理技术编辑	技术编辑		
	校对	三级校对	二级校对	一级校对		

6.1.5 工作分析的流程

进行工作分析，首先要注意时机。

新企业刚成立：最需要进行工作分析的是人员招聘，工作分析的结果要满足提供招聘人员的“职位职责”和“任职资格”。更为详细的工作分析可以在组织稳定运作一段时间后再进行。

工作职位岗位变动：应该对变动部分重新进行工作分析，变动一般包括：职责变更、职位信息的输入或输出变更、对职位人员任职资格要求变更等。要注意分析的及时性以及职位或岗位相互间的关联性。

管理人员或制度变动：有些企业已经存在很长时间，但由于种种原因企业一直缺乏科学的工作分析，当这些企业发生管理人员或管理制度的变动时应该及时进行工作分析。尤其是对于人事管理发生相关变动时应该考虑从工作分析来切入。

在恰当的时机选择后，就可着手工作分析。

工作分析是一个细致而全面的评价过程，它主要包括前期准备阶段、调查阶段、分析与汇总阶段和完成阶段。这 4 个阶段相互联系、相互衔接和相互影响。

1. 前期准备阶段

这一阶段的主要任务是熟悉情况，明确工作分析的目的、组成工作分析小组、确定工作分析的样本、培训工作分析人员、准备各种工作分析问卷和调查提纲。其具体步骤如下。

(1) 确定工作分析的目的。是对新组织新岗位进行分析，提出任职说明书，还是由于战略调整、业务发展使原职务内容、工作性质发生变化而需要重新进行岗位界定，或者是因为绩效考核、晋升、培训机制的研究需要进行职务分析。工作分析的目的在一定程度上决定了将使用哪种方法来收集资料，并会影响工作分析计划的设计。如当某项工作分析是用来为新员工开发出一个专业技术培训方案时，分析者会关注于该工作的主要活动、任务以及完成的标准和对员工在知识、技能和能力方面的要求。

(2) 确定工作分析参与者。工作分析参与者的确定，一方面要考虑工作分析的目的，另一方面要考虑实际用来进行分析的方法。一般而言，工作分析的负责人通常是熟悉工作分析的人力资源管理部门的专业人士，有时候也需要外部专家的帮助，来主持或协助某些特殊分析方法的应用。一般情况下，工作分析的参加者主要由分析的对象—任职者、他的直接主管上级和部门经理等构成。

(3) 培训工作分析人员。工作分析人员素质的高低对于工作分析的成败起关键作用。因此，必须对工作分析人员进行有针对性的专业培训，使他们明确工作任务，掌握分析方法，具备胜任工作分析的能力。

(4) 把要进行分析的工作分解成若干元素和环节，确定履行职务的基本难度；考虑对象的代表性，确定调查和分析对象的样本。

(5) 充分利用现有文件与资料，如岗位责任制、工作日记等进行分析总结，以便能对所要分析的岗位的主要任务、责任、流程等有一个比较深入系统的了解和认识。在此基础上，编制和准备各种调查问卷和调查提纲。

2. 调查阶段

这一阶段的主要内容是对整个工作过程、环境、内容和人员等做一个全面的调查和研究。具体工作包括：到工作现场观察工作流程，记录关键事件，调查工作所需要的工具与设备，对主管人员和在职人员进行广泛的问卷调查，并与主管人员及有代表性的员工进行面谈，记录和收集有关工作的特征以及需要的各种信息，征求改进意见。为了获得更准确有效的信息，也可以通过实验的方法来分析和确定各种因素对工作的影响。

一般情况下，调查可分为以下几个步骤。

(1) 进行第一次现场考察。使工作分析人员熟悉工作现场的环境、工作条件、职责、工作状态、工具等；直接观察、认识复杂的不熟悉的设备、条件等；由任职者的上司陪同考察，以便随时征询意见。

(2) 谈话。谈话一般是根据事先拟定的调查问卷和调查提纲内容来进行的。常常可以分三个层面进行：一是与基层管理者谈话，以便了解实际的职务情况；二是与实际任职者谈话，以详尽了解其具体工作状况；三是选择同类任职者的代表人物谈话，以更准确

全面地了解实际的工作状况。

(3) 进行第二次现场考察，验证谈话所获信息。

3. 分析汇总阶段

这一阶段的主要任务是认真审核、整理在调查阶段所获得的各种信息，创造性地分析、发现有关工作和人员的关键成分，归纳、总结工作分析的必需材料和要素。主要包括：岗位名称、工作任务与职责、劳动强度、工作环境和任职资格等。通过深入全面的总结分析，获得对有关工作特征和人员特征的详尽的信息资料并形成分析报告。

4. 完成阶段

这一阶段的任务就是根据分析阶段所获信息编制可供操作使用的“工作描述”与“工作规范”，并对工作分析本身进行总结评述，为今后的工作分析工作提供经验与信息基础。其具体步骤如下。

(1) 根据工作分析的内容，用经过分析处理的信息，草拟出“工作描述”和“工作规范”。

(2) 将草拟的“工作描述”和“工作规范”与实际工作对比，根据对比结果决定是否需要进行再次调查研究。

(3) 修正“工作描述”和“工作规范”草稿，对特别重要的岗位，可能还需多次修订与完善。

(4) 将“工作描述”和“工作规范”合并，汇总形成最终的《工作说明书》，并将其应用于实际工作中，同时注意收集有用的反馈信息，不断完善。

(5) 对工作分析本身进行总结评述，为今后的工作分析工作提供经验与信息基础。

6.1.6 工作分析的原则

(1) 系统性原则：某一个岗位的工作进行分析时，也要注意分析其在组织中的位置以及与其他岗位工作的关系，从组织的角度看待工作的作用和价值。

(2) 动态性原则：由于组织所处的社会、经济、制度环境是不断变化的，组织的战略和目标也要随之变化，不能一成不变，所以工作分析的成果也不是固定的，而是要随时调整，随时变化的。

(3) 目的性原则：因为组织的实际情况不同，人力资源管理体系各有不同的侧重点，对于工作分析的要求也不尽相同，要根据组织的特点和工作分析的实际需要安排工作分析的侧重点。

(4) 效率性原则：工作分析应该根据组织的实际要求，合理选择方法，提高工作分析成果的准确率，缩短工作分析的周期，努力用最小的投入达到最佳的工作分析效果，提高工作分析的效率。

(5) 对岗不对人原则：组织的管理水平有差异，有些组织存在因人设岗的问题，工作分析中应当注意这种问题带来的影响，应该尽量保证工作分析的客观性，减少人为因素的影响。

(6) 实用性原则：工作分析的成果，即工作说明书及其他成果文件必须能够应用到组织管理的相关方面，具有很强的可操作性。

6.2 工作分析方法

工作分析是一个多层次、多种类，适应面广的管理技术。实际中根据工作分析的目的、工作分析对象的差异形成了许多不同的工作分析方法，下面主要介绍常用的几种。

6.2.1 观察法

观察法是指工作分析人员通过对员工正常工作的状态进行观察，获取工作信息，并通过对信息进行比较、分析、汇总等方式，得出工作分析成果的方法。观察法适用于体力工作者和事务性工作者，如流水线工人、搬运员、操作员、文秘等职位。

由于不同观察对象的工作周期和工作突发性有所不同，所以观察法具体可分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

1. 直接观察法

直接观察法指的是工作分析人员观察所需要分析的工作的过程，以标准格式记录各个环节的内容、原因和方法，这样可以系统地收集一种工作的任务、责任和工作环境方面的信息。直接观察法的优点是工作分析人员能够比较全面和比较深入地了解工作的要求，适用于那些工作内容主要是由身体活动来完成的工作，如装配线工人、保安人员等。

直接观察法的缺点是不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作。有些工作内容中包括许多思想和心理活动、创造性和运用分析能力，如律师、教师、急救站的护士等，这些工作就不容易使用直接观察法。此外，观察法对于有些员工来说难以接受，因为他们会感到自己正在受到监视甚至威胁，所以会从内心对工作分析人员产生反感，同时也可能导致动作的变形。因此，在使用直接观察法时，应该将工作分析人员用适当的方式介绍给员工，使之能够被员工接受。

直接观察法经常和访谈法结合使用，工作分析人员可以在员工的工作期间观察并记录员工的工作活动，然后和员工进行面谈，请员工进行补充。工作分析人员也可以一边观察员工的工作，一边和员工谈，而且不会干扰员工的工作。

2. 工作表演法

工作表演法对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作，除了有正常的工作程序以外，还有很多突发事件需要处理，如盘问可疑人员等，工作分析人员可以让保安人员表演盘问的过程，来进行该项工作的观察。

3. 阶段观察法

有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整地观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。

观察法的主要优点有全面性、真实性、灵活性、有效性。

观察法的主要缺点有：干扰工作环境和工作者；耗时相对较长；只能描述外在行为，难以刻画内心准确活动；对观察者相应素质要求较高。

观察法的操作小技巧如图 6.1 所示。

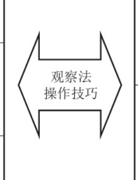


图 6.1　观察法的操作小技巧

6.2.2　访谈法

访谈法 (Interview) 是通过工作分析人员与员工面对面的谈话来收集工作信息资料的方法。它是工作分析中大量运用的一种方法。因为对于许多工作，分析者不可能实际去做 (如飞行员的工作) 或者去观察 (如建筑设计师的工作)。这种情况下必须去访问实际工作者，了解他们所做工作的具体情况，从而获得工作分析所必需的资料。包括个别员工访谈法、集体员工访谈法和主管访谈法。个别员工访谈法适用于员工的工作有明显差别，工作分析的时间又比较充分的情况。集体访谈法适用于多名员工从事同样的工作的情况。使用集体访谈法时应请主管出席，或者事后向主管征求对收集到的材料的看法。主管访谈法是指与一个或多个主管面谈，因为主管对于工作内容有相当的了解。主管访谈法能够减少工作分析的时间。

访谈法可以面对面地交换信息，能对被访问者的工作态度与工作动机等有较深层次的了解，所以它有着其他方法无可替代的作用。运用这种方法首先应该与主管密切合作，找到最了解工作情况的员工及最有可能对他们所承担工作的任务和职责进行客观描述的任职者，要尽快与访谈对象建立融洽的关系，事先确定收集的信息内容并制定详细的提问单，把握所提问题与目的之间的关系，要让访谈对象有充足的时间从容回答，最后还可以请对方做补充。当访谈对象完成工作任务的方式不是很有规律时，工作分析者就应当要求他们按照任务的重要性将其列举出来。分析者在引导被调查者时，应始终保持中立的立场，避免发表个人的观点。在访谈之后，要对所获得的资料进行检查和核对，通常的做法是与访谈对象一起对资料进行核对。

访谈的内容一般可以围绕如下几方面：工作目标、组织设立这一工作的目的、确定工作内容的依据、员工在组织中的作用、员工行动对组织产生的后果、工作的性质与范围等。这些都是访谈的核心。从这些问题中我们可以了解到该工作在组织中的作用，其上下级之间的关系，完成该工作所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识，需要解决的问题的性质以及自主权，所负的责任，有时还涉及组织、战略决策、执行等方面的内容。

此外，访谈法还可以发挥其他作用，如可以核实调查问卷的内容，了解工作人员的相互评价，主管对下属工作强度、工作能力的评价，下属对主管的能力的评价等。再如，

可以详细讨论问卷中建议部分的内容，使之更加具体，还可以调查责任制修改及执行情况。因此，访谈法是一种很重要的调查方法。

访谈法的优点主要有：①应用范围相当广泛；②可以发现一些在其他情况下无法了解到的工作活动和行为；③为企业提供了一个解释职务分析的必要性及功能的机会；④访谈法相对比较简单，效率高，可以迅速收集所要调查的信息；⑤可控性强，通过事先设计的提纲，可以系统地了解所要调查的内容，当被调查者对回答的问题相互矛盾或不清楚时，可以进行跟踪提问，当被访问者对所提问题采取不合作态度时，可以进行劝导或换人。

访谈法的缺点是：工作分析者对某一工作固有的观念会影响其做出正确的判断；被访问者出于自身的利益考虑有时会采取不合作的态度，或有意无意夸大自己工作的重要性和复杂性，从而导致所提供的工作信息失真，打断被访问者的工作；访问者的问题可能因不够明确或不够准确而造成误解，严重影响到工作信息的收集。

在实际访问过程中，要提高工作信息的质量，更深入地了解问题，应当在以下几个方面多做工作：①尽量与被访问者处于同一位置，尤其是普通的员工，要想办法打消他们的顾虑，并在工作中，信守对这些普通员工的承诺，要注意非语言的交流；②鼓励访谈对象用自己习惯的方式表达他们的想法；③灵活安排时间，让访谈对象来确定日程；④协助者应起到一定的引导作用。


阅读小材料 6-1

实地访谈中最常见的十二种错误

在实地访谈过程当中，应当注意避免犯以下最常见的十二种错误，它们将直接关系到我们所获得的信息的可靠性和相关性。①只去调查访问某一部分人，如重要的人物，而不调查另一部分人，如普通的职工；②自己先下定义，然后将自己的想法强加给被访问者；③准备时间和实地调查工作时间不足；④只考虑选择适合自己的时间去访问，而不考虑被访问者的时间是否合适；⑤在调查过程中，不考虑被访问者的感情和忌讳；⑥不考虑文化和传统的价值，以居高临下的方式访谈；⑦交流方式不当，造成误会；⑧只作群体访谈，而不作个别访谈；⑨只喜欢被当作客人，受到殷勤招待，忽略了调查工作本身；⑩ 只选择容易接近的被访问者和容易到达的地方；⑪ 一个人主宰整个的访谈过程；⑫ 将外来者作为主角。

6.2.3 问卷调查法

问卷调查法 (Questionnaire) 是工作分析人员通过结构化的问卷要求任职者和他们的主管以书面形式记录有关工作分析的信息。调查问卷的设计是问卷调查法成败的关键，所以问卷一定要设计得完整、科学、合理。工作分析人员首先要拟订一套切实可行、内容丰富的问卷，然后由员工进行填写。问卷的问题一般集中于各种工作的性质、工作的特征、工作人员的特征或业绩评价标准等方面，提问的方式可以是封闭式的，也可以是开放式的 (表 6-2)。封闭式问题要求答卷者从问卷提供的选项中进行选择，主要用于任务分析和能力分析。

表 6-2　问卷调查表（示例）

姓　　名__________　　　　　　职位名称__________
部　　门__________　　　　　　职位编号__________
上级职位

1．任务综述。请用自己的语言简要叙述你的主要工作任务。如果你还负责写报告或做记录，请同时完成第八部分内容。

2．特定资格要求。请举例为完成由你的职位所承担的那些任务需要哪些证书或许可证。

3．设备。请列举为了完成该职位的工作，你通常会使用的设备、机器和工具。

4．常规工作任务。请用概括的语言描述你的常规任务，并根据各项工作任务的重要性以及每个月每项任务所花费的时间百分比从高到低排列。

5．工作关系。你所从事的工作要求你同其他部门或其他人员、其他公司或机构有接触吗？如果有，请列出要求与其他人接触的工作任务并说明频繁程度。

6．监督。你的职位有监督的职责吗？如果有，需要监督哪些职位？如果你的职位对他人的工作还负有责任的话，请加以解释。

7．决策。请解释你在完成常规工作的过程中要作出的决策有哪些？如果你的判断或决定质量不高，采取的行为不恰当，那么可能带来的后果是什么？

8．文件记录责任。请列举出需要由你准备的报告或保存的文件资料有哪些？并指出每份报告交给谁。

9．监督的频率。为进行决策或决定采取其他正确的行动程序，你必须以一种怎样的频率同你的主管或其他人协商？
经常（ ）偶尔（ ）很少（ ）从不（ ）

10．工作条件。请描述你是在一种什么样的条件下进行工作的，包括内部条件、外部条件等，请一定将所有令人不满意或非常满意或非常规的工作条件记录下来。

11．资历要求。请指出令人满意地完成本职位的工作需要达到的最低要求
A．教育：最低学历__________专业或专长__________
B．工作经验：工作经验的类型__________工作年限__________
C．特殊培训：类型__________年限__________
D．特殊技能：______________________________________

12．其他信息。请提供前面所给项目中未能包括的，但你认为对你的职位来说是非常重要的其他信息。

签名：__________日期：____________________________

另外，对于一些事实性的问题应尽可能采用封闭式问题，这样问卷结果就具有较高的统一性，也相对客观，便于分析。开放式问题允许答题者按自己的观点和想法回答，也可以作为封闭式问题的补充，便于获取更广泛的信息。

问卷调查法适用于脑力工作者、管理工作者或工作不确定因素很大的员工，比如软件设计人员、行政经理、秘书等。问卷法比观察法更便于统计和分析。

问卷调查法的优点是：①它能够从许多员工那里迅速得到进行工作分析所需的资料，可以节省时间和人力。这种方法一般比其他方法费用低、速度快；②调查表可以在工作之余填写，不会影响工作时间；③这种方法可以使调查的样本量很大，因此适用于需要

对很多工作者进行调查的情况；④调查的资料可以数量化，由计算机进行数据处理。

问卷调查法的缺点是：①设计理想的调查表要花费很多时间、人力和物力，费用比较高。而且，在问卷使用之前，还应该进行测试，以了解员工理解问卷中问题的情况。为了避免误解，还经常需要工作分析人员亲自解释和说明；②填写调查表是由工作者单独进行，缺少交流，因此被调查者可能不积极配合与认真填写，从而影响调查的质量。

1. 职位分析问卷法

职位分析问卷法 (Position Analysis Questionnaire，PAQ) 是于 1972 年由麦考密克 (E • J.McComick) 提出的一种适用性很强的工作分析方法。PAQ 包括 194 个项目，其中的 187 项被用来分析完成工作过程中员工活动的特征，另外 7 项涉及薪酬问题。PAQ 中的所有这些问题代表了能够从各种不同的工作中概括出来的各种工作行为、工作条件及工作本身的特点。这些问题可以被划分为六部分：①信息投入。工作者从哪里以及如何获得完成工作所必需的信息；②脑力过程。在执行工作的时候需要完成的推理、决策、计划及信息加工活动；③工作产出。工作者在执行工作的时候发生的身体活动及所使用的工人和设备等；④同他人的关系。在执行工作的时候要求同其他人之间发生的关系；⑤工作环境。执行工作所处的人文环境以及社会环境；⑥其他特点。除了上面所描述过的同工作有关的其他活动、条件及特征。

在对某种工作进行分析的时候，分析人员首先要确定上述的每一个问题是否都适用于被分析的工作，接下去分析人员就根据六个维度来对这些问题加以评价。这些维度分别是：应用范围、时间长短、对工作的重要性、发生的可能性、适用性及特种代码 (在某一特定问题中所运用的评价尺度)。这些评价结果被提交到职位分析问卷公司总部，然后运用一种计算机程序来产生一份报告，说明某种工作在工作的各个维度上的得分情况。研究表明，职位分析问卷一共对工作的特征的 13 个总体性维度进行测定，并且能够得出每个工作在每一维度上的得分，对于确定工作等级、计算薪酬比率、划分工作族是十分有用的。

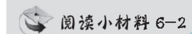
职位分析问卷的 13 个总体性维度包括：① 决策、沟通及一般责任；② 事务性活动及其相关活动；③ 技术性活动及其相关活动；④ 服务性活动及其相关活动；⑤ 常规性工作时间表及其他工作时间表；⑥ 例行的、重复性的工作活动；⑦ 环境知觉性；⑧ 一般身体活动；⑨ 操作的机械设备；⑩ 监督、协调或其他人事活动；⑪ 公共关系、顾客关系及其他接触活动；⑫ 令人不悦的、伤害性的、高强度要求的环境；⑬ 非典型工作时间表。

尽管职位分析问卷得到了广泛运用，但也存在一些问题：一是问卷表较为复杂，普通员工如果不经过专门培训很难填写问卷表，所以在利用问卷法进行工作分析时，最好由那些专业工作分析人员来填写问卷，而不是让任职者或其上级监督人员来填写。二是它的通用化和标准化的格式导致了工作特征的抽象化。这样一来，它就不能很好地描述出构成实际工作的那些特定的、具体的任务活动。

2. 管理岗位描述问卷法

管理岗位描述问卷法 (Management Position Description Questionnaire，MPDQ) 是专

门为管理职位而设计的一种工作分析方法，它适应了管理人员非程序化工作的特点，通过与管理者主要职责密切相关的 13 个方面 208 个问题对管理人员进行问卷调查，以收集工作分析所需的信息并采用 6 分标准对每个项目进行评分。这 13 个方面的问题包括：① 产品、市场和财务战略计划。在这里所指的是进行思考，并制定计划以实现业务的长期增长和公司的稳定性；② 与组织其他部门和人事管理工作的协调，指的是管理人员对自己没有直接控制权的员工个人和团队活动的协调；③ 内部业务控制指的是检查与控制公司的财务、人事和其他资源；④ 产品和服务责任指的是控制产品和服务的技术方面以保证生产的及时性并保证质量；⑤ 公共与客户关系指的是一般通过与人们直接接触的办法来维护公司在用户和公众中间的名誉；⑥ 高层次的咨询指导指的是发挥技术水平来解决企业中出现的特殊问题；⑦ 行动的自主性指的是在几乎没有直接监督的情况下开展工作活动；⑧ 财务审批权指的是批准企业大额的财务投入；⑨ 员工服务指的是提供诸如寻找事实和为上级保持记录这样的员工服务；⑩ 监督指的是通过与下属员工面对面的交流来计划、组织和控制这些人的工作；⑪ 复杂性和压力指的是在很大的压力下工作和在规定的时间内完成所要求的工作任务；⑫ 重要财务责任指的是制定对公司的绩效构成直接影响的大规模的财务投资决策和其他财务决策；⑬ 广泛的人事责任指的是从事公司中对人力资源管理和影响员工的其他政策具有重大责任的活动。在应用管理岗位描述问卷方法时，工作分析人员以上述的每一种要素为基础来分析和评价管理工作。



“政策夺取型”因素记点法

“政策夺取型”因素记点法在使用过程中，需要进行诸如多元回归之类的统计分析。操作过程如下。

(1) 选择标杆职位。

(2) 选择一套工作评价要素，并给它们分配权重。

(3) 绩效要素的得分来源于 MPDQ 问卷中的题目，每个绩效要素都与 MPDQ 问卷中的部分题目相联系，使用修订过的德尔菲法将 MPDQ 问卷中所包含的题目集中起来，并据此来对每个要素进行评价。

(4) 为每个要素建立回归方程，将职位在该要素中的评价等级作为因变量，将对 MPDQ 问卷中的题目的评价作为自变量。

(5) 将岗位在每个要素上的得分加权汇总，得出岗位的总体评价点值。

(6) 通过与组织的薪资架构相结合，确定该职位的薪酬等级。

6.2.4 关键事件法

关键事件法 (Critical Incident Technique，CIT) 是第二次世界大战时由军队开发出来的。这种技术在当时是识别各种军事环境下导致人力绩效的关键性因素的手段。在工作分析中，关键事件是指使工作成功或失败的关键行为特征或事件。这一方法是 1954 年

发展起来的，其主要原则是，认定员工与工作有关的行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。它要求岗位工作人员或其他有关人员，描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响(如成功与失败、盈利与亏损、高产与低产等)的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。采用这种方法进行工作分析时，首先要对工作行为中的关键事件进行记录；其次，要对这些记录进行分类，总结出工作的关键特征和行为要求。关键事件记录应包括以下几方面的内容：①导致事件发生的原因和背景；②员工特别有效或多余的行为；③关键行为的后果；④员工自己支配或控制上述后果的能力。

关键事件法的主要优点是：研究的焦点集中在工作行为上，而行为都是可观察的、可测量的。同时，通过这种工作分析，可以确定行为的任何可能的利益和作用。但这个方法也有两个主要的缺点：一是费时，需要花大量的时间去收集那些关键事件，并加以概括和分类；二是关键事件的定义是显著地对工作绩效有效或无效的事件，但是，这就遗漏了平均绩效水平。而对工作来说，最重要的一点就是要描述“平均”的工作绩效。利用关键事件法，对中等绩效的员工就难以涉及，因而全面的工作分析就不能完成。

尽管关键事件法对于员工招聘、选拔、培训及制定绩效评估标准，都是极为有效的。但这种方法收集的信息量有限，不能提供有关工作职责、工作任务、工作环境等相关信息。因此，采用关键事件法进行工作分析时，应注意3个问题：调查期限不宜过短；关键事件的数量应能够说明问题，事件数目不能太少；正反两方面的事件都要兼顾，不得偏颇。

6.2.5 行为事件访谈法

行为事件访谈法(Behavioral Event Interview，BEI)是由麦克利兰结合关键事件法和主题统觉测验而提出来的。行为事件访谈法采用开放式的行为回顾式探察技术，通过让被访谈者找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的几件事并详细地报告当时发生了什么。然后，对访谈内容进行分析，来确定访谈者所表现出来的胜任特征。

阅读材料



戴维·麦克利兰

行为事件访谈法的中心目标是让被访谈人详细讲述4～8个重要事件，并且要求被访谈人提供具体的细节。常用的提问方法是STAR法，包括：S(Situation)“那是一个怎么样的情境？什么样的因素导致这样的情境？在这个情境中有谁参与？”T(Target)“您的相关工作目标是什么？”A(Action)“在那样的情境下，您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么？”在此，要特别了解被访谈人对于情境的认知和事例的关注点。被访谈人如何看待其他的人(例如，肯定或是否定)或情境(例如，问题分析与解决的思考)？被访谈人的感受是什么(例如，害怕、自信、兴奋)？被访谈人内心想要做的是什么？什么想法激励他们(例如，想把事情做得更好，让老板印象深刻)？R(Result)“最后的结果是什么？在这个过程中又发生了什么？”访谈者访谈的重点在于了解过去真实的情境中采取的措施和行动，

不是假设性的答复，哲理性、抽象性或信仰性的行为。

行为事件访谈法提供了一个人在实际工作情况中是怎么做的、说了些什么、怎么想的和感觉如何等这些方面的信息。它提供了时间压缩的观察。它能使研究者获得被访谈人在几个月、几年内发生的事情，从这个角度来讲，它直接观察或对实时模拟中表现的行为的编码效率更高。

一般来讲，行为事件访谈法有以下几个步骤：①访谈开始阶段的自我介绍和解释；②了解被访谈人的工作学习经验；③采用 STAR 法深入挖掘被访谈者的行为事件；④求证被访谈者所需特质；⑤结束语。

值得注意的是，STAR 是一项比较复杂的技术。访谈时必须把握以下关键点：①从正向的事件开始；②遵循事件本身的时间顺序；③探究相关的时间、地点和心情，通常有助被访谈人回忆起当时的情节；④强化被访谈者多说有用的素材。通过不断地强化，可以训练被访谈人，如何描述此类事件；⑤了解访谈过程，被访谈人可能会引发情绪的反应；⑥一次只描述一个情况，注意探究其行为模式。探究思想上的起因 S 和行为过程 A，即实例中的技术问题的解决模式和策略规划的思考程序。对那些优秀的管理者而言，当问他成功事例时，往往会脱口而出，因为一个成功业绩会凝结他的心血，其印象是极深刻的，而引导性问题会把被访谈人带入理论探讨，或者一般性的叙述中；⑦不揣测和诱导被访谈者说的内容，避免探究那些会限制被访谈者思路的领域。

行为事件访谈法目前被广泛采用的一种构建胜任特征模型的方法。通过该方法建立的模型信度高，能够与实际的岗位胜任特征较好的匹配。其优点主要表现在：①充实的行为数据来支撑工作分析的有效性、准确性和客观性；②可以针对收集到的数据进行多方位分析，得到全面的任职资格描述。

6.2.6 主题专家会议法

主题专家 (Subject Matter Experts，SMEs) 通常指熟悉目标职位的组织内部人和外部人。内部人包括任职者、直接上司、曾经任职者、内部客户、其他熟悉目标职位的人，外部人指的是咨询专家、外部客户，其他组织标杆职位任职者。主题专家会议法就是将 SMEs 召集起来，就目标职位的相关信息展开讨论，以收集数据，验证、确认职位分析成果的工作分析方法。SMEs 会议在整个组织管理过程中，有着极其广泛的用途，比如传统的德尔菲法等。具体在职位分析中，SMEs 会议也通常扮演极为重要的角色。SMEs 会议是所有与职位相关的人员集思广益的过程，在组织的内部和外部、流程的上游与下游、时间上的过去、当前与将来等多方面、多层次都达到高度的协商和统一，因此除了收集基础信息以外，SMEs 会议还担负着最终确认职位分析成果并加以推广运用的重要职能。通常来说，在职位分析中，SMEs 会议主要用于建立培训开发规划、评价工作描述、讨论任职者绩效水平、分析工作任务、职位设计等。

主题专家会议法的分类如下。

(1) 头脑风暴法。每一个头脑风暴小组的成员分为 3 种角色：领导者、记录者和小组

成员。领导者必须是一位善于聆听的人。在头脑风暴前，他需要精炼地陈述进行头脑风暴的原因，并准备热身活动。在头脑风暴过程中，他要提醒成员注意基本规则，烘托气氛。记录者应清楚地记下每一个想法，并保证每个人都能清楚地看到。记录者与领导者可以是同一个人。头脑风暴小组成员人数应为 5 ～ 10 人。理想的人数通常是 6 人或 7 人。头脑风暴法应遵守以下原则。

① 延迟评判。在收集和提出建议和方案的时间阶段不能对别人的意见提出批评和评价。这个时候要欢迎任何一种设想，而不管其是否适当和可行。

② 欢迎自由思考，各抒己见。创造一种自由的气氛，激发参加者提出各种新奇，甚至是荒诞的想法。

③ 追求数量。意见越多，产生好意见的可能性越大，好想法的出现都是有一定的比例。

(2) 德尔菲法。依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。德尔菲预测法的特点是匿名性、反馈性和统计性。

成功地主持 SMEs 会议，必须注意以下问题。

(1) 主持人的能力要求。作为一项制度化、规范化的会议，SMEs 会议需要有一名称职的主持人以保证会议的顺利开展。和所有的会议一样，SMEs 会议要求其主持人有较强的表达能力、协调能力及阅读并驾驭整个会议的能力。与此同时，由于主持人在不同的 SMEs 会议中发挥的作用不同，SMEs 会议主持人还可能必须具备与讨论的目标职位相关的知识。如果主持人在会议中参与程度较低，承担“后勤”工作，则主持人不必具备相关职位知识；若主持人参与程度较高，在会议中扮演重要角色，则主持人应充分了解该职位的相关信息。在国内众多企业的实践中，主持人一般应对目标职位有一定的了解，同时对会议将要使用的各种资料理解透彻，以便更好地推动会议的进程，达到预期效果。

(2) 主持人的职责范围。SMEs 会议中主持人根据其定位有不同的职责范围，表 6-3 列举了主持人在会议中扮演积极参与者角色所需履行的职责。

表 6-3　SMEs 会议中主持人职责

职责项目	主要范围
召集会议	按照会议计划协调并召集相关人员参加会议
调节会议进程	主持人根据会议议程逐步展开讨论，确保会议秩序
提出议题	根据会议提要提出讨论范围和讨论内容，并及时调整会议议题
决议	根据与会者讨论结果对目标职位各项特征做出最后判定
提供资料	准备并分发会议所需的相关资料、表格、问卷
复核	对讨论过程中的分歧问题进行会后调研复核，并将结果反馈给相关人员

(3) SMEs 的选择。为了保证在充分收集信息的前提下，提高会议效率，会议的规模必须加以控制，因此 SMEs 会议的参与人必须有所选择，一般以 5 ～ 8 人为宜。与会的 SMEs 一般根据会议的主要目的来确定，例如，若会议的主要目的是职位设计，则参

加会议的 SMEs 应主要为上司、咨询专家、外部客户、其他组织“标杆”职位任职者等；若会议的主要目的是确定任职资格则与会者主要是其上司、任职者、专家等。

(4) 会议相关材料和设施的准备。为了使会议更加具有针对性，提高会议的效率，会议主持人应事先准备好相关书面材料或其他媒体材料，例如需要确认的工作分析初稿、问卷、访谈提纲等。

(5) 会议组织与安排。此环节主要工作是进行会场安排布置以及做好与会议相关的后勤准备工作。另外，应提前通知与会者，并协助其准备好会议所需的相关文件资料。

(6) SMEs 会议的议程设计。一般来说，SMEs 会议的目的不同，其操作流程也不同。表 6-4 是某公司一次以编制工作任务清单为目的的 SMEs 会议议程。

表 6-4　某公司 SMEs 会议议程 (示例)

时间		议程内容
第一天	8：30	开场白
	8：45	会议简介
	9：00	讨论会议的具体目标及相关用途
	9：15	讨论目标工作
	9：30	目标工作陈述并提供相关实证
	10：30	会议休息
	10：45	讨论工作结果及影响
	11：45	介绍并讨论工作任务列表
	12：00	午餐
	13：00	逐项评价并修订任务列表
第二天	8：30	填写与目标职位相关的调查问卷
	10：30	集中分析问卷数据
	12：00	午餐
	13：00	讨论与各项任务相对应的 KSAOs 要求
	14：30	最终定稿

由于 SMEs 会议可以运用于工作分析的各个环节，具备多方协调的功能，有利于职位分析结果，最大限度得到组织的认同及后期的推广运用，因而成为当前最为有效、运用最广泛的工作分析方法。

6.2.7　工作日志法

工作日志法 (Participant Diary) 是工作分析人员通过让员工利用工作日志 (表 6-5) 的形式将工作任务和工作过程记录下来，为工作分析提供信息和依据的一种方法。该方法适用于工作循环周期短、工作状态稳定的职位；适用于确定工作职责、工作关系以及劳

动强度等方面的信息。其优点是省时方便，收集的信息比较全面，一般不容易遗漏；缺点是使用范围较小；信息整理量大，且任职者有时可能夸大工作任务，影响信息准确性。

表 6-5　工作日志表

姓名：　　　　　　　　　　职位：　　　　　　　　　　所属部门：

直接上级：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　从事本业务工龄：

填写期限：自　　年　　月　　日至　　年　　月　　日

说明：①每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天结束后一并填写。②要严格按照表格要求填写，不要遗漏任何细小的工作活动。③请您提供真实的信息，以免损害您的利益。④请您注意保管，防止遗失。

日期		工作开始时间		工作结束时间	
序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备　注
1	复印	文件	40 页	5 分钟	存档
2	起草公文	代理委托书	1200 字	1 小时	报上级
3	参加会议	上级布置任务	1 次	30 分钟	参与
4	请示	贷款数额	1 次	20 分钟	报批
5	……	……	……	……	……

6.2.8　主管人员分析法

主管人员分析法是由主管人员通过日常的管理权力来记录与分析所管辖人员的工作任务、责任与要求等因素以收集工作分析信息的方法。该方法的理论依据是：主管人员对这些工作有相当的了解。因此，他们对被分析的工作有双重的理解，对职位所要求的工作技能的鉴别与确定非常内行。但主管人员的分析也许会存在一些偏见，尤其是那些只干过其中部分工作而不全面了解的人。一般来说主管此时往往偏重与自己所做过的那部分工作。该方法与员工记录法结合使用，则可以有效消除这种可能的偏差。

6.3　工作说明书

工作分析的最终结果是编写工作说明书，这些文件汇总后可以建立活页型的人力资源管理手册。

6.3.1　工作说明书的含义及内容

工作说明书是对组织中各类岗位的工作性质、责任、权限、工作标准、工作环境及任职资格条件的综合描述和统一要求。它体现了以“事”为中心的工作管理，是考核、培训、录用及指导职务工作人员的基本文件，也是工作评价的重要依据。事实上，表达

准确的工作说明书一旦编写出来，该工作的等级水平层次就客观地固定下来了，工作评价则是对这种客观存在的准确认识。

工作说明书一般应包括“工作描述”和“工作规范”两部分内容。

1. 工作描述的内容

工作描述是工作分析结果中的一个基本文件，它一般包含如下内容。

(1) 工作识别。工作识别包括工作名称、编号、所属部门、报告关系、等级等。在这一项中，应特别注意工作名称的确定要适当，一个好的工作名称应该能够很好地反映工作性质，能很好地与其他工作区别开来，并有助于各种目的的分类与分级工作。如销售可分为：销售总监、地区销售经理、部门销售经理、高级销售代表、销售代表或销售工程师等若干级别。因此，组织应该根据实际情况对所有工作规定标准名称。美国《职业名称词典》搜集了二十多万种职业信息，为工作名称和工作职责的标准化提供了依据。

(2) 工作概述。工作概述是对工作性质和任务的高度概括和简要描述。如秘书的工作是为经理，有时也为部门的其他人员完成事务性和行政性工作。人力资源部经理的工作是协助人力资源总监制定人力资源政策和人力资源管理程序，负责人力资源管理工作的实施和日常人力资源工作的监控。具体的工作内容要在工作任务与职责中逐项说明。

(3) 工作任务与职责。工作任务与职责是对工作任务、职责、范围、甚至每项工作占用的时间等的逐项说明与详细描述。各项任务的排列应依照一定顺序，如依照重要性或所耗费时间的多少排列。通过工作任务与职责描述能够勾画出任职者的全部工作内容。

(4) 工作关系。工作岗位在组织中的横向、纵向关系 (监督与被监督)。

(5) 工作权限。即工作的责、权、利。包括建立在明晰的组织结构和岗位设计基础之上的人事权限、财物权限和业务权限等。他们分别与组织《分权手册》中的人事管理分权、财务管理分权、业务与技术管理分权等不同板块相对应。

(6) 关键绩效考核指标是在明确界定工作职责的基础上，通过分析在完成工作职责的整体流程中存在的关键点中找到对部门和个人工作目标起导向作用的引导指标体系。

(7) 工作条件和环境。包括工作地点的温度、湿度、噪声、安全条件、危险性、防护设备、工作方式和工作的时间分配等。

2. 工作规范的内容

工作规范是工作分析结果中的另一个基本文件。其内容主要是对任职者必须具备的基本资格条件的描述，也称任职资格条件。包括：所需最低学历和专业方面的要求；所需技能培训，包括培训时间和科目；年龄与性别要求；所需经验、体能、心理和性格要求等。对于管理、行政、技术人员与作业人员的能力要求有较大不同，应注意根据工作类型设置能力项目，并说明每项能力的要求程度。

工作规范表达的 3 种形式：表格式、计分式和文字表达式。

3. 其他信息

这属于备注的性质。如果在工作说明书中还有其他事项需要说明，但又不属于工作描述和工作规范的范畴，可以在其他信息中说明。

6.3.2 工作说明书的编写要求

工作说明书在组织管理中的地位是十分重要的。它不但要帮助任职者了解自己的工作，明确其责任范围，还要为管理者的某些重要决策提供参考。因此，编写工作说明书应遵循特定的要求，才能保证其更好地发挥对任职者和管理者的指导与参考作用。

一般来说，工作说明书的编写应当遵循如下要求。

1. 清晰

要求整个工作说明书中对工作的描述清晰明了，任职者读过后，无须询问他人或查看其他说明材料就能明白自己应该做什么、如何做等。说明书中忌使用原则性的评价和专业难懂的词汇。

2. 具体

工作说明书中的措辞应尽量选用一些具体的动词，如“安装”“加工”“传递”“分析”“设计”等。同时指出工作的种类、复杂程度、需任职者具备的具体技能、技巧、应承担的具体责任范围等。而且应当注意组织中基层（或一线）员工的工作更为具体，因此，其工作说明书中的描述也应更具体而详细。

3. 简短扼要

要求工作说明书中的语言应尽量简单明确，避免使用冗长的词句。

4. 客观

工作说明书的整个编写过程应建立企业工作分析系统，由企业高层领导、典型职务代表、人力资源管理部门代表、外聘的工作分析专家与顾问共同组成工作小组或委员会，协同工作，完成整个编写工作。

5. 统一

工作说明书的具体形式可能有多种，但其核心内容却不应当改变。要求工作说明书中的重要项目，如工作名称、工作概要、工作职责、任职资格等，必须建立统一的格式要求，注重整体协调，否则将难以发挥工作管理作用。

6. 动态调整

随着企业规模的不断扩大、企业战略的调整，为保持与企业发展的同步，对工作描述和工作规范的修正和补充是必不可少的。

工作说明书的动态调整要经过以下几个步骤。

(1) 根据工作分析规范和分析处理的信息草拟“工作描述”和“工作规范”。

(2) 与实际工作对比，根据对比的结果决定是否需要进行再次调查研究、修正。

(3) 形成最终的“工作描述”与“工作规范”。

(4) 应用于实际工作中，并注意收集应用后的反馈信息，不断完善。

(5) 对工作分析本身进行总结评估，将“工作描述”与“工作规范”归档保存，为今后的工作分析提供经验和信息基础。

6.3.3 工作说明书范例

范例一

××工作说明书

职位名称：	所在部门：	
职位编码：	编制日期：	
职位概要：		
工作职责		
职责 1 1.1 1.2		
职责 2 2.1 2.2		
关键绩效指标 (KPI)		
任职资格		
项目	必备要求	期望要求
学历及专业要求		
所需资格证书		
工作经验		
知识要求		
技能要求		
能力要求		
个性要求		
主要关系		
关系性质	关系对象	
直接上级		
直接下级		
内部沟通		
外部沟通		
工作环境和条件		
工作场所		
工作设备		
工作条件		
工作时间		
备注：		

范例二

某机场要客接待室主任工作说明书如下。

1. 基本资料

岗位名称：要客接待室主任	岗位等级：科级
岗位编码：160201	定员标准：1 人
直接上级：要客部经理	分析日期：2000 年 1 月

2. 工作职责

1) 概述

在要客部经理的领导下，全权负责进出港重要客人及股份公司领导和要客部领导交办的在机楼内的接待工作；贵宾休息室的预定、调配和结算。

2) 工作职责

(1) 根据要客部门战略目标和经营管理体制，制定部门的各项规章制度并监督实施。

(2) 全权负责进出港要客在机场内的接待工作。

(3) 协调海关、边防、公安分局和各大航空公司等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象。

(4) 负责要客信息的搜集整理和报道，贵宾休息室的预定、调配和结算。

(5) 拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门，确保商务活动的顺利进行。

(6) 制定本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法，抓好本部门工作纪律，定期监督检查下属员工的工作。

(7) 全面负责本部门员工的思想政治工作，对党、团、工会和女工等党群工作进行指导监督。

(8) 定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况及员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带。

3. 额外职责

完成领导交办的其他临时工作。

4. 监督及岗位关系

1) 所受监督与所施监督

要客接待室主任直接受要客部经理的监督指导。

对下属的主任助理、商务中心工作人员、接待人员、专包机业务员等进行直接监督指导。

2) 与其他岗位关系

(1) 本岗位与贵宾休息室有业务上的协调和配合关系、与综合办公室有指导和协调关系。

(2) 本岗位与全国各大航空公司、海关、边防、卫生检疫、护卫中心和公安警卫等部门有业务上的合作关系。

3) 本岗位职务晋升阶梯

接待室主任—要客部经理助理—要客部副经理

4) 本岗位横向平移情况

本岗位可向其他职能部门室主任岗位平移。

5. 工作要求

(1) 规章制度的制定应根据本部门的实际，切实可行，确保有效实施、监督有力。

(2) 协助办理要客登机免检手续和 VIP 证件，做好贵宾停车场管理工作，确保要客满意率达 100%。

(3) 确保与有关部门关系畅通。

(4) 信息准确，服务到位，收费合理。

(5) 积极拓展专包机业务，培育新的经济增长点。

(6) 计划应包含年度计划和中期规划，业务学习应每月不少于 2 次，对员工的考核有据，纪律严格、奖勤罚懒，确保公平、公正。

(7) 每周组织一次政治学习，确保员工思想稳定。

(8) 每月应向要客部领导汇报本部门工作 2 ～ 3 次，做到上情下达，下情上传。

6. 工作权限

(1) 对要客接待室的业务和行政管理工作有指导和监督权。

(2) 有权对下属员工的奖惩提出建议。

(3) 有对上级部门提出合理化建议和意见的权利。

(4) 根据股份有限公司的规定，有权对员工假期的审批提出建议。

(5) 有权根据本部门的规划，向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权利。

7. 工作环境和条件

本岗位属于手工工作，室内坐姿结合室外走动进行，具较轻体力即可，工作环境湿度适中，无噪声、粉尘污染，照明条件良好。

8. 工作时间

本岗位实行每周 40 小时的标准工时制。

(资料来源：卢福财，庄凯 . 人力资源管理［M］. 北京：经济管理出版社，2003.)

6.4 工作设计

组织发展过程中所进行的任何活动最终都要落实到具体的职位上，表现为各种具体职位所对应的工作。因此，为了确保组织活动的高效率和促进员工个人的成长，必须对组织内部各个职位的工作活动进行充分的了解和科学设计，而这正是工作分析和工作设计的主要任务。

阅读材料



弗雷德里克・温斯洛・泰勒

6.4.1 工作设计与工作分析的关系

工作设计起源于泰勒的“工作和任务的合理化改革”，泰勒在时间与动作研究分析中提出的 17 个因素，至今仍是很多国家进行动作划分和动作分析的标准。此后，随着工

作设计中一系列重大的研究发现和理论飞跃，工作设计的方法日益丰富。工作设计已经成为人力资源管理者的一个重要课题。

1. 工作设计的含义

关于工作设计的含义，目前学术界的定义很多，其中主要的有：R·韦恩·蒙迪等认为，工作设计是一个确定所要完成的具体任务及其完成的方法和确定该工作在组织中如何与其他工作相互联系起来的过程。唐·赫尔雷格尔等认为，工作设计是对工作及其本身结构的、社会的各方面和对员工的影响等进行周密的和有目的的计划安排。詹姆斯·斯通纳等认为，工作设计是组织工作在员工中的划分，是系统地实现分权的一种工具，是管理者给员工机会来运用权力和职权的一种方法。斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，工作设计是将任务组合起来构成一项完整职务的方式。雷蒙德·A. 诺伊等认为，工作设计是指对工作完成的方式及某种特定工作所要求完成的任务进行不断界定的过程。蔡斯等认为，工作设计是为组织中的某一个人或一群人指明工作活动内容，其目的是设计出满足组织及其技术要求和满足员工生理及个人需求的工作结构。

上述观点表明：正确理解工作设计的含义需要把握以下基本要素：①工作设计的主体，指的是各级管理者、人力资源管理专家和有关员工；②工作设计的客体，是指组织的整体工作和每一个员工应承担的具体工作；③工作设计的性质。工作设计是一种管理过程、工具、方法、方式等；④工作设计的活动，包括对于工作的诊断、确定、界定、划分、组合、再造或构建等；⑤工作设计的内容，即工作内容、工作结构、工作任务、工作方法、工作职能、工作权限、工作关系、工作性质、工作发展等；⑥工作设计的目的。直接的目的是提高工作生活质量，满足工作者(员工)的个人发展需要，提高工作绩效；最终目的是有效地实现组织目标。

综上所述，我们可以将工作设计定义为：工作设计就是为实现组织目标和满足任职者(员工)个人需要，对组织中各类工作的内容、工作职能、工作关系等进行选择、确定、优化的活动过程。

2. 工作设计与工作分析的关系

工作设计与工作分析有着密切的联系，但两者的侧重点不同。工作分析过程更多地侧重于对现有岗位有关工作信息的客观描述，而工作设计则侧重于对现有岗位有关工作信息的认定、修改和对新岗位工作的科学设定。主要说明工作安排应该如何合理化改革才能最大限度地提高组织效率，促进员工个人成长。

工作设计是否得当，对激发员工的工作动机、增强他们的工作满意感及提高工作效率都有重大影响。从激励理论的角度看，工作设计是对内在奖励的设计。激励理论认为，在员工需要向高层次发展时，他们的积极性主要来自与工作本身相关的因素，工作设计得当，就能满足员工的内在需要。

6.4.2 工作设计的内容

基于工作设计的主要原理：科学管理原理；工效学原理；人际关系运动学说；社会

技术理论，工作设计的内容：一方面要符合组织的利益，有利于组织的产出和效益的提高；另一方面要注意人的因素，满足员工个人的发展需要。一般来说，工作设计主要包括工作内容、工作职责和工作关系的设计 3 个方面。

1. 工作内容的设计

工作内容的设计是工作设计的重点。它一般包括工作的广度、深度、工作的自主性、工作的完整性以及工作的反馈 5 个方面。

(1) 工作广度即工作的多样性。工作设计得过于简单，员工容易产生厌烦、乏味的感觉，影响工作效率，因此设计工作时，尽量使工作多样化，使员工在完成工作任务时，能进行不同的活动，保持工作兴趣。

(2) 工作的深度指工作从易到难的层次。不同层次的工作对员工工作的技能会提出不同程度的要求，从而增加工作的挑战性，激发员工的创造力和克服困难的能力。

(3) 工作的完整性设计要求使员工从事的每项工作都能见到工作成果，以满足员工的成就需求。即使是流水线上的一个简单程序，也要让员工看到自己的工作成果，感到自己工作的意义。

(4) 工作的自主性设计要求员工对于自己所从事的工作有适当的自主权。这样能增加员工的工作责任感，使员工感到自己受到了信任和重视，从而增强员工的责任感和工作热情。

(5) 绩效反馈的设计包括两方面的内容：一是同事或领导对自己工作绩效的反馈；二是工作本身的反馈。反馈能使员工对自己的工作效果有一个全面的认识，从而在工作上精益求精。

2. 工作职能的设计

工作职能的设计是指做每件工作的基本要求与方法，包括工作责任、工作权限、信息沟通方式、工作方法以及协作配合等方面。

(1) 工作责任的设计要求员工在工作中应承担的职责，或者说是工作负荷的设定，工作责任要适度。

(2) 工作权力的设计要求工作中的权力与责任对应。责任越大，权力越大，同样，权力越大，责任也越大，两者不能脱节，否则会影响员工的工作积极性。

(3) 工作方法的设计包括上级对下级的工作方法，组织对个人的工作方法设计等。根据工作的特点不同，工作方法的设计也不同，不能千篇一律。

(4) 信息沟通设计要求明确工作过程中信息交流的方式、途径、对象等，是整个工作流程顺利进行的信息基础。

(5) 协作配合整个组织是有机联系的整体，由若干个相互联系、相互制约的环节构成，环环相扣，因此各环节之间必须相互配合、相互协作。

3. 工作关系的设计

工作关系的设计是指个人在工作中发生的人与人之间的关系，包括在工作中与其他人相互联系及交往的范围、建立友谊的机会，以及工作班组中的相互协调和配合等方面。

现代化大生产的发展，社会分工的日益细化，任何一件产品的制成都是若干个生产环节、生产者协作的结果。

6.4.3 工作设计的方法

工作设计的方法主要有工作工程学方法和社会技术方法。前者主要通过产品设计、流程设计、工艺设计、布局设计、测量与操作方法设计以及相应的时间与动作设计，提高工作效率。后者则充分考虑人的因素，体现以人为本的管理思想来设计工作活动的内容、职能、程序与工作关系等。具体的设计方法如下。

1. *激励型工作设计法*

激励型工作设计法是一种以人际关系为主导的方法。其理论基础是赫茨伯格双因素理论。赫茨伯格认为，激励员工的关键并不在于金钱刺激，而在于通过对工作进行重新设计来使工作变得更有意义。这一方法主要通过如下形式来实现。

1) 工作丰富化

工作丰富化是以员工为中心的工作设计，其设计思路是将组织的使命与组织成员对工作的满意程度联系起来，通过对工作责任的垂直深化，增加工作任务，使得员工对计划、组织、控制及个体评价承担更多的责任，从而提高员工对工作的认同感、责任感、成就感和自身发展。赫茨伯格认为，在丰富工作内容时，应遵从五条原则：增加工作内容；赋予员工工作自主权；给予员工更多的责任；加强工作反馈；增加工作培训。工作丰富化方法与工作专业化方法相比，虽然增加了培训费用等一系列开支，但是提高了员工的素质和对工作的满足程度，激发了员工的工作热情，进一步促进了产品产出效率和质量的提高。

案例阅读 6-2

工作丰富化与员工的“消极怠工”

健康食品公司是一个中型的保健食品企业，最近，总经理张云一直在为员工工作兴趣的低下而担忧，因为这导致了包装质量问题的产生。如果质量问题在检查阶段被发现，袋装食品就会被送回流水线，否则他们将最终失去客户。在工厂经理的建议下，在重要工段设置了管理监督岗位，由他们进行随机检查，但是这样不仅增加了成本，而且对返回率的降低并没有起到预期的作用。

张总召集职能部门管理者召开会议，来讨论形势并商讨有效对策。工厂经理李松称，一些问题是由策划引起的，他建议在设计阶段进行检查；人事部门遭到攻击，被指责没有精心招聘合适的员工，以致公司面临人员频繁流动及缺勤的问题。工程及人事部门的主管都为自己辩护；策划部门的主管周扬认为设计并没有什么问题，而提高标准则意味着要耗费更多的钱。

人事部门的主管王妃则觉得由于劳动市场上劳动力紧张，她无法在雇用过程中提出更加严格的要求，她还说包装工作枯燥乏味，希望人们对此类工作产生更大的兴趣。建议之一就是要求扩大包装线个人的工作范围。在她的建议下，每个工人将与工作群体的其他工人一起处理几个操作程序，而不是只做单纯的一项工作。另外她还建议采取工作轮换，以使工人们的工作更具挑战性。

张总非常赞赏这个建议，并想立即实施，但是在实施变革的一周内，工人们却对这些变革表达出许多不满，而且还存在着一种“消极怠工”的状况。工人们觉得他们要做更多的工作，而工资却没有增加。

总经理和部门主管，包括人事部门主管，都对工人们的反应感到吃惊，王妃泄气地说：“我被搞糊涂了，似乎他们并不想使自己的工作更有趣。”

（资料来源：知识宝库，2014.）

2) 工作扩大化

工作扩大化是使员工有更多的工作可做，通常这种新工作同员工原先所做的工作非常相似，一般是对工作范围的水平扩展。例如：一个原来只装汽车尾灯的装配线工人，后来既装尾灯，又装车尾的行李箱，工作范围比原来扩大了。这种工作设计导致高效率，因为不需要把产品从一个人手中传给另一个人，因此而节约了时间。此外由于完成的是整个一个产品，而不是在一个大的工作项目中完成某一项工作，也就是说通过增加某一工作的内容，使员工的工作内容增加，要求员工掌握更多的知识和技能，从而提高员工的工作兴趣。研究表明，工作扩大化的主要好处是增加了员工的工作满意度和提高了工作质量。IBM 公司指出，工作扩大化导致工资支出和设备检查费用的增加，但因质量改进，职工满意度提高，抵消了这些费用。IBM 公司称，通过实行工作扩大化提高了产品质量，降低了劳务成本，工人满意度提高，生产管理变得更有灵活性。

但是，如果工作范围扩大需要集中员工更多的注意力和精神，那么员工必须对那些扩大了的工作感兴趣，否则工作会更无效率。

3) 工作轮换

工作轮换是指一段时间内，当员工觉得某种工作或活动不再具有挑战性时，为减轻员工对工作的厌烦感，让他们在技术水平要求相近的不同工作岗位上轮换。它与工作扩大化密切相关，重点都在于使工作多样化，降低员工的厌倦情绪。其主要作用是：① 使员工比日复一日地重复同样的工作更能对工作保持兴趣；② 为员工提供了一个使个人行为适应总体工作流程的平台；③ 个人增加了对自己的最终成果的认识；④ 使员工从原先只能做一项工作的专业人员转变为能做许多工作的多面手。

日本的企业广泛地实行工作轮换，对于管理人员的培养发挥了很大的作用。著名的索尼公司曾经约定，公司每两年一次设法调整部分员工岗位或工作性质，使他们对工作保持新鲜感。索尼公司希望借此对那些有闯劲、期望一试身手的员工提供及时的内部调整机会，使他们重新找到适合自己的工作。但是，如果所有的任务都相似而且是机械的，工作轮换就不会有什么效果。

4) 工作个性化

工作个性化强调工作设计要保持公司战略与员工终身战略之间的平衡。即组织中任何一项工作的内容、职责等方面的设计要在充分考虑与组织战略一致性的同时，充分考虑员工要求控制自己工作生活的基本方面的需求，如工作目的、工作内容、工作时间、工作地点与场所、工作方式、工作伙伴与上司、职业生涯规划、职业发展所需的技术与知识等。重视个性化工作场所的选择，强调员工参与、互相承诺、资源共享、协商互惠等内

在因素。

5) 工作团队

工作团队设计法，也称“优秀业绩工作体系”法。与传统的工作设计方法相比，其设计思路是将工作或职务围绕小组来设计，形成工作团队，每位员工都具有多方面的技能，由团队决定其成员的工作任务与计划，强调工作社会学与最优技术安排的有效配合(表 6-7)。实际中可根据工作需要设计不同类型的工作团队，如综合性工作团队——把一系列工作任务分派给一个小组完成；自我管理型团队——在确定了小组的工作任务之后，由小组自主决定工作分派、工间休息、质量检验方法、挑选成员、成员相互评价工作成绩等。

表 6-7　传统工作设计方法与工作团队法的比较

		传统工作设计方法	工作团队法
职位	值班经理	监控运行、组织资源	确立长远目标、确保资源
	操作者	独立工作、强调单一技能的操作任务	团队的一部分，完成大量工作、包括操作、技术支持、工艺改进和管理
	技术专家	独立工作、执行技术工作、支持运行	充当团队顾问、教师、教练
工作设计要素	人	把密切相关的一组工作分配给个人	与他人协调、利用团队完成相互联系的活动
	决策	通过指令与控制的层级制度管理生产过程	授权团队制定关于加速周转和改进工艺的决策
	信息	只给员工需要知道的信息	及时向团队成员发布所有信息供决策参考

6) 工作生活质量满意化

工作生活质量满意化的设计思路是通过改善工作环境，从员工需要考虑，建立各种制度，使员工分享工作内容的决策权，从而提高员工对于工作各要素满意度。具体而言，改善工作质量的形式有增加工作的多样性和自主权，使员工有更多成长与创新的机会；允许参与决策；改善工作团体之间的互动关系，减少监督程度，增加员工自我管理的程度；扩大劳资双方的合作，足够的薪资和福利、有保障的就业状态等。

2. 机械型工作设计法

机械型工作设计法源于古典工业工程学。它强调要找到一种能够使得效率达到最大化的最简单方式来构建工作。在大多数情况下，这通常包括降低工作的复杂程度从而提高人的效率。也就是说，让工作变得尽量简单，从而使任何人只要经过快速培训就能够很容易地完成它。这种方法的主要设计形式如下。

(1) 工作专门化。从工作目的或者工作活动角度来说，工作是高度专门化的。即根据职业、专业、技术、产品、服务、工具、程序等，把工作合理分类。按照人员类型合理分工，在保障良好的工作效率、工作绩效的前提下，使工作高度专门化。

(2) 任务简单化。即通过对工作任务的整合、分解、重组，使员工完成起来更加方便、快捷、愉快。工作本身表现为：操作简单、根据简单、动作简单、活动重复；技能、

知识要求较少；同一时间、地点只从事一项任务，不要求任职者同时或者紧接着完成多项活动。

(3) 劳逸结合。即在工作的各种活动之间，科学安排合理的节拍、时间和空闲、休息时间、保持劳动强度合适，使员工不因工作紧张而损害健康。

(4) 自动化。即工作中的许多活动都实现了自动化或者能够得到自动化设备辅助，实现全部自动化工作或计算机辅助工作，提高工作的知识、技术含量，增加对员工智力的挑战性。

3. 生物型工作设计法

生物型工作设计法主要来源于生理机械学、工作心理学和职业医学，它通常被说成是人类工程学。这种方法的目标是：以人体工作的方式为中心来对物理工作环境进行结构性安排，从而将工人的身体紧张程度降低到最小。因此，它对身体疲劳度、痛苦以及健康抱怨等方面的问题十分关注。

生物型工作设计法主要通过如下方式来实现。

(1) 力量设计。一方面要考虑工作中只要求员工运用适度的肌肉力量，如推力、举力、拉力、提力、抗力、抬力及耐力等；另一方面要使工作环境、工作对象、工具等对员工的反作用力、冲击力、震动力等适度，不伤害员工健康。

(2) 工作位置设计，即员工工作时所处的位置 (站立位置、座位) 安排应适合人体结构特征，如工作中的座位安排恰如其分，有足够的机会坐下，有舒适的座椅以及良好的坐姿支持等。同时，要考虑间隙距离、伸手距离、眼视高度、腿脚放置空间等适合工作者活动，可以容纳不同体格的员工一同工作。

(3) 运动设计，即员工工作时，手臂、身躯、腿脚的活动简捷有度，不做无用的动作。

(4) 工作环境设计，即要求工作环境良好，噪声、温度、湿度、亮度、气味等适合员工工作，有利于保持高度的工作效率。

(5) 工作制度设计，即要求工作时间安排合理，如加班、倒班、轮班等的安排与员工的工作习惯和生理节律相适应。

此外，许多生物型工作设计法还强调，对机器和技术也要进行再设计，比如调整计算机键盘的高度来最大限度地减少职业病 (比如腕部血管综合征)。对于许多办公室工作来说，座椅和桌子的设计符合人体工作姿势的需要也是非常重要的。一项研究发现，让员工参与一项人类工程学工作再设计计划的结果导致累积性精神紊乱发生的次数和严重程度、损失的生产时间以及受到限制的工作日数量都出现了下降。

4. 知觉运动型工作设计法

知觉运动型工作设计法的目标是，在设计工作的时候，通过采取一定的方法来确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理界限之外。这种方法通常通过降低工作对信息加工的要求来改善工作的可靠性、安全性以及使用者的反应性。在进行工作设计的时候，工作设计者首先看一看能力最差的工人所能够达到的能力水平，然后再按照使具有这种能力水平的人也能够完成的方式来确定工作的要求。如果说生物型工作设计法所注重的

是人的身体能力和身体局限，而知觉运动型工作设计法所注重的则是人类的心理能力和心理局限。与机械型的工作设计方法类似，这种方法一般也能起到降低工作的认知要求的效果。

知觉运动型工作设计法主要通过如下方式来实现。

(1) 视觉性设计。这主要要求工作设计要考虑工作环境中的照明度与视觉相适应；仪器、仪表、显示器及其他信息显示明显，易阅读；工作场所布置、设备、工具、材料等的安排容易让员工看见、看清等。

(2) 听觉性设计。要求工作场所发出的各种声音应有利于员工听到、听清。

(3) 心理性设计。要求工作中的各种信息显示应易懂、易理解、易记忆；各种物理要素能够有利于员工注意力集中；工作安排有利于员工的沟通与活动；工作中需要员工投入、加工、产出的信息适度；环境产生的心理压力适合员工的心理承受能力；各种工作要素不使员工产生压卷、疲劳、伤感等。

现实的工作设计过程中，可综合考虑上述四种方法的优缺点进行选择并形成工作设计综合模型，如图 6.2 所示。

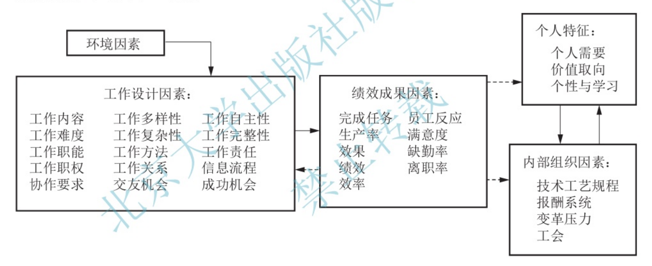


图 6.2 工作设计综合图

6.5 工作分析的效果评估

工作分析效果评估是指企业对工作分析为企业战略发展、管理水平提高和人员素质提升等方面带来的效益、成果的一种价值判断，是对工作分析整体实施过程的效果进行的综合性评估。

工作分析评估并不是工作分析结束后的一个步骤，而是穿插在整个工作分析工作中。

企业必须从战略目标出发，运用科学的理论、方法、技术、程序，设计科学合理的评估标准和评估方案，对工作分析运行效果进行客观评估，从而确保企业工作分析质量，为企业进行规范管理奠定良好的制度基础，为人力资源管理工作有效运行提供科学依据。

工作分析效果评估的基本内容通常包括：选择工作分析效果评估的主体 (对工作分析质量做出评价的人) 和客体 (工作分析本身)，确定工作分析效果评估的主要内容 (信度和效度、效益评估、分析结果应用的评估) 等。

工作分析效果的评估标准有：①目的明确性；②方法的科学性；③信息的客观性；④静态评估与动态评估相结合原则；⑤结果评估与过程评估相结合原则。

工作分析效果评估的意义主要体现在以下几个方面。

(1) 通过工作分析效果评估，可以判定企业进行的工作分析活动是否符合企业发展目标。

(2) 通过工作分析效果评估，可以促进工作说明书的实施运行，改善工作说明书执行不力的状况。

(3) 通过工作分析效果评估，可以为企业有效开展人力资源管理工作提高决策依据。

6.6 工作分析的发展趋势

6.6.1 战略导向的工作分析

一般认为，各种人力资源的职能应该整合到组织 (企业) 整体的战略管理过程中。

一个具有系统功能的战略性工作分析，可以被看作是一种能够帮助预测和管理变化着的工作的方法。因此，战略性工作分析意味着使当前和今后的工作与组织的战略方向相符合。也就是说，战略性工作分析方法是一种有目的、系统的收集与当前和今后的工作相关信息的过程。

战略的工作分析基本过程：环境分析，需要对组织内部和外部的机会、威胁及可能的变化进行分析；分析当前的工作——集中在企业的内部分析；为未来的工作做准备要进行一个“现在与未来的差距分析”；评估战略分析方法的有效性，随着时间的推移，对战略性工作分析方法的有效性必须建立一套有效的评估机制。

6.6.2 动态环境对传统工作分析的挑战

20 世纪 80 年代后专业细分化及信息化技术的加速发展及创新使环境的动态变化加快，与这些环境变化相适应的是减少了工作的稳定性，同时也减少了对特定任务的知识、技能、能力要求的稳定性，对工作环境和对工作人员的要求也急剧变化。

为了生存和发展，新的工作分析要帮助企业适应不断变化的人口，全球日益激烈的竞争，技术的创新，管制的放松和快速发展的市场。

在这种趋势下，学习型组织不断涌现，组织结构日益扁平化，自我管理团队大量出现以更好的调配资源。企业经营法律环境的变化对新的工作分析信度和效度的要求也提高。企业必须根据动态环境的变化及时调整工作分析，与时俱进。O*NET(职业信息网络) 工作分析比传统的工作分析更加灵活、占有的资源更少。

6.6.3　O*NET 工作分析系统

O*NET 是由美国劳工部组织开发的“作为一个国家的基准，为所有用户的职业信息提供一个共同的语言”的网络机构 (U.S. Department of Labor，1993，p. 6)。因此，当在一个大型组织 (企业) 中分析多种工作或在多个组织中分析工作时，O*NET 是一个合适的模型。

O*NET 提供了一个合成的工作分析研究，建立在以前的工作分析研究基础上 (Campion，Morgeson，& Mayfield，1999)。O*NET 的内容模型是专门为多个推论所使用的多个描述而设计 (Mumford & Peterson，1999)。具体来说，O*NET 的内容模型，包括 6 大类来描述工作及工人，如图 6.3 所示。O*NET 工作分析系统如图 6.4 所示。

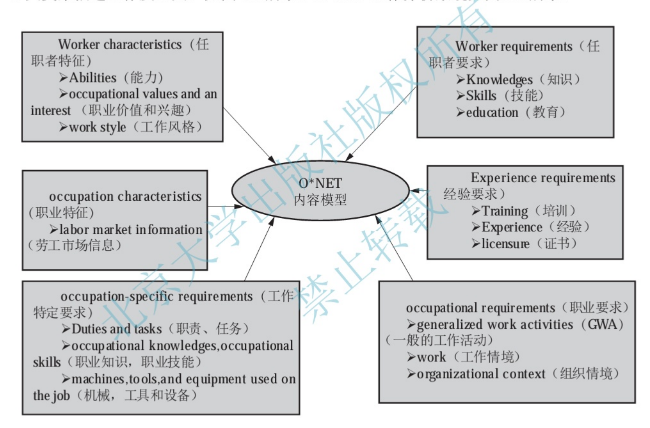


图 6.3　O*NET 内容模型

O*NET工作分析系统

步骤1：确定工作分析问题对于组织的意义和重要性
举例：什么是工作中的核心技能？此信息将会有助于招聘选拔、晋升调动现有员工

↓

步骤2：制定出工作分析问题涉及的关键要素的清单
举例：技能分类、技能重要程度、技能水平、技能作用、技能难度

↓

步骤3：确定在回答工作分析问题时哪个关键要素可以应用

↓　↓　↓

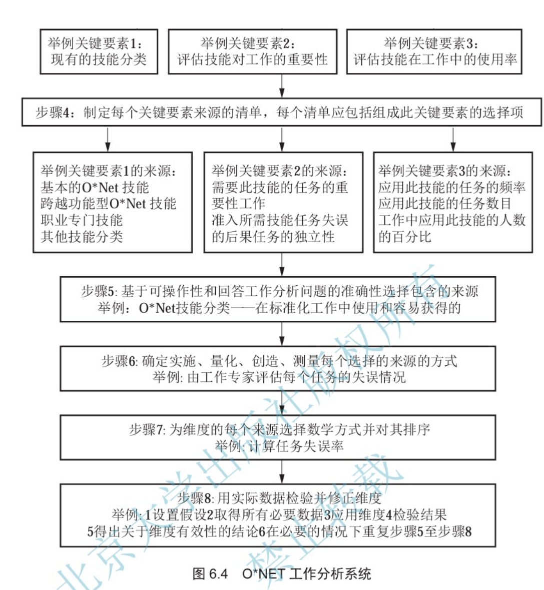


图 6.4　O*NET 工作分析系统

6.6.4　工作分析信息技术化

传统的工作分析一般采用人工方法进行。随着新技术的发展，计算机网络技术也可以运用于工作分析，工作分析技术趋向于高科技化。

1. 计算机网络

因特网和企业内部的局域网对数据收集有着广泛而深入的影响。现在的任务清单或其他类型的纸笔调查将逐渐被网络所代替，特别是那些需要应用计算机的工作。这使被调查者可以将信息直接输入计算机，摆脱了打印以及邮寄等烦琐的手续。

2. 电子业绩监督

计算机能够监视员工的工作过程，可以对工作做出详细的分析。但是，计算机却不能理解所记录的内容，也就是说，计算机并不知道人们在工作中做什么。这种设想在不远的将来也会实现，那时计算机能够告诉我们某人是否在写信、编写代码，或者从因特网上下载文件等与工作相关或不相关的活动。人工智能的增强将会使电子业绩监督变得越来越普遍。

3. 预测

进行分析的工作还不存在时，就不能对任职者进行观察、访谈或问卷调查在这种情况下，只能对工作进行猜测。解决方法之一就是请工作小组列出现在和未来的任务，小组成员必须想象未来的工作是什么样，然后说明工作流程。

6.6.5 弹性工作说明书

环境的高度不确定性使得企业不得不通过组织重构、流程再造等形式不断变化组织结构，扁平化组织和无边界组织成为目前主要的新型组织形式。组织的扁平化必然使得岗位数量大幅减少，工作的广度和深度相应增加，无边界组织的出现使成员资格的界定变得模糊，工作责任的具体确定更加困难。随着相对稳定职务的消失，传统的、稳定的、强调具体职务描述的工作说明书已经不能适应现实中变化的岗位，而缩短工作分析周期、经常更新工作说明书又必然造成企业成本的上升，所以这就要求弹性工作说明书的出现来提高人力资源管理效率。弹性工作说明书淡化了岗位工作任务的确认，将重心转向任职者能力和技术等方面，从而更好地与组织的工作方向保持一致。

本章小结

作为人力资源管理的基础，工作分析已经发展成为人力资源管理中的一项重要的常规技术。本章主要介绍了工作分析、工作设计两大内容。工作分析是对组织中所有为实现组织目标而存在的各类工作（岗位）进行系统分析和研究，以确定每一种工作的内容、职责与权限、工作条件和环境，以及完成本工作（岗位）所需的技能、能力、知识和其他资格条件并形成工作说明书的过程。实际中的工作分析活动流程一般可以概括为：准备阶段、调查阶段、分析汇总阶段和完成阶段。其中调查阶段是难点，需要选择观察法、访谈法、问卷法、关键事件法、行为事件访谈法、主题专家会议法等常用的方法来收集工作信息。工作分析的最终结果，是形成工作描述和工作规范两个重要文件。将这两个文件合二为一，就是工作说明书。工作设计与工作分析有着密切的联系，但两者的侧重点不同。工作分析过程更多地侧重于对现有岗位有关工作信息的客观描述，而工作设计则侧重于对现有岗位有关工作信息的认定、修改和对新岗位工作的科学设定。主要说明工作安排应该如何合理化改革才能最大限度地提高组织效率，促进员工个人成长。其常用的设计方法有激励型工作设计法、机械型工作设计法、生物型工作设计法与知觉运动型工作设计法。

关键术语

工作分析　Job Analysis

工作族　Occupation

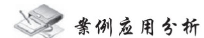
职业生涯　Career

职系　Series

职组	Group
职级	Class
职等	Grade

习　　题

1. 工作分析在人力资源管理中的作用有哪些？
2. 工作分析的流程包含哪些步骤？
3. 如何根据不同的职位选择不同的工作分析方法？
4. 工作分析的最终成果如何表述？
5. 工作分析与工作设计有何关系？联系实际说明工作设计的重要意义。



案例应用分析

案例一　工作分析应该如何做？

XX 宽带数字技术有限公司（以下简称 ×× 公司）成立于 1993 年，是行内稍有名气的一家从事机顶盒研究开发的高新企业。公司员工虽然不到 200 人，但是组织结构安排得井井有条，从机顶盒的产品规划到研究开发再到生产最后走上数字电视的大市场，公司都配备了一套良好的人马班子。去年，在机顶盒行业并不十分景气的情况下，×× 公司凭着独特的经营方式，强有力的人力资源后盾创下了年销售量 6 万台的佳绩，在行内遥遥领先。今年为了迎接更好的机遇更大的挑战，以管理顾问为首的公司领导班子决定进行深度改革，首先从组织架构着手，把市场部提到了新的高度，重整了原来的系统软件部、应用软件部、硬件部等，同时也引进了一批更专业的人才（小西就是基于此引进的），用总经理的话说：专业的人才做专业的事。但是，由于组织架构的变动，有些岗位名称变了，有些部门名称变了，也有一些员工的部门隶属关系变了，部门主要职能变了。因此有些员工开始迷茫：我现在该做什么呀，什么叫作“项目管理总经理？”

因此，×× 公司的管理顾问就向去年某高校人力资源管理专业毕业小西提出做系统的工作分析，明确每个岗位的职责。而小西不了解公司情况，不知如何下手。

（资料来源：www.chinahrd.com，2010-12-07)

思考题：

(1) 常用工作分析的方法有哪些？

(2) 假如您是小西，你会如何做工作分析？

(3) 小西在参考 ×× 公司的《工作说明书》后，发现不规范，请为 ×× 公司设计一份工作说明书模板。

案例二　员工在工作分析中存在恐惧心理

Dean 进入某公司后有点找不到北。有事，A 部门说“归 B 部门管”，B 部门称不知道，让他找 C 部门。Dean 觉得有必要对岗位和责任进行梳理，建议人力资源部门进行工作分析。

于是人力资源专员小 V 接到指示，公司在这个月将开展工作分析。人力资源部的每个成员自然成为工作分析小组成员，小 V 要负责销售部门各个岗位的工作分析。他决定先从普通的销售员开始，从下往上分析，把销售经理摆在最后。

事实上，普通员工的态度并没有他预期的那样配合。员工对此发怵，工作分析很难进行。

“工作分析？干吗用的？你们人力资源部还真是吃饱了没事干。”资历深厚的直接质疑小 V。“哦，是不是要裁人啦？怎么突然要分析工作了呢？”胆小者支支吾吾，疑心重重。“真抱歉，手头忙，等过一阵再谈吧。”“我们部门可是最忙的部门了，我一个人就要干 3 个人的活。”“我每天都要加班到 9 点以后才回去，你们可别再给我加工作量了。”态度冷淡不配合的更不在少数。一周下来，小 V 精疲力竭，却收获寥寥。

（资料来源：www.chinahrd.com，2010-01-24)

思考题：

(1) 你认为员工不配合工作分析的原因是什么？

(2) 你认为该如何消除工作分析中员工的恐惧心理？

(3) 请谈谈你认为工作分析对公司的价值？

知识链接

[1]　http://www.hr.com.cn 中国人力资源网。

[2]　http://www.jobcn.com 人才招聘求职网。

[3]　http://www.chinahrd.com 中国人力资源开发网。

第7章

员工招聘

教学目标

- 了解员工招聘对于企业的重要意义
- 掌握招聘程序及招聘过程中的注意事项

教学要求

- 了解员工招聘与录用的意义与原则
- 重点掌握员工招聘的主要操作环节
- 掌握招聘计划的制订、招聘评估
- 掌握求职申请表的设计
- 了解员工招聘注意事项
- 掌握人员选拔录用程序和方法



SP公司的招聘出了什么问题？

SP公司是一国外在中国投资的独资子公司，总经理为外国人，在中国留过学，自认为对中国很了解。因发展需要，在2009年10月底从外部招聘新员工。具体招聘流程如下：①公司在网上发布招聘信息。②总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。③面试：如果总经理有时间，就由总经理直接面试。如果总经理没时间，HR进行初步面试，总经理最终面试并确定是否录用。新员工的工作岗位、职责、薪资、入职时间都由总经理来定。5. 面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

期间先后招聘了两位行政助理（女性）。

被招聘的员工背景如下。

A，23岁，北京人，专科就读于北京工商大学，后专升本就读于中国人民大学。2004年1月份到12月份期间，担任过少儿剑桥英语的教师。

B，21岁，北京人。学历大专，就读于中央广播电视大学电子商务专业。上学期间曾经在两个单位实习：一个为拍卖公司，另一个为电信设备公司。职务分别为商务助理和行政助理。B于2004年曾参加瑞丽封面女孩华北赛区复赛，说明B的形象气质均佳。

A的工作职责是负责前台接待。但她入职的第二天就没有来上班，也没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

B的工作职责是负责前台接待、出纳、办公用品采购、公司证照办理与变更手续等。她工作十天后也辞职了。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）。透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态、撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘行政助理连续两次失败，作为公司的总经理和HR觉得这不是偶然现象，在招聘行政助理方面肯定有重大问题。你说问题出在什么地方呢？

（资料来源：北大纵横管理咨询公司，2010.）

随着移动互联网、云计算、社会化媒体等一系列新兴技术与应用模式的涌现，企业为了谋求更大的发展，就必须通过利用各种信息或者渠道，把组织所需要的申请者吸引到空缺岗位上来。因此，如何花最小的成本在市场上招聘到最合适的人才，就成为企业人力资源管理部门的一项重要任务。

7.1 员工招聘概述

招聘是企业补充人员的主要方法，也是保持企业生存与发展的重要手段，成功和有效的员工招聘意味着组织有更强的人力资源优势，从而为企业带来竞争优势。宝洁公司 (P & G) 每年都要早早到全国各个著名的高校进行招聘，向学生们分发许多材料，介绍宝洁公司，并进行严格的测试，几轮下来，虽然最终能有幸被录取的学生是少数，但通过招聘活动和宣传资料，许多学生因此了解了宝洁公司，并成为该公司产品的忠实用户和义务宣传员，由此可以看出，招聘不仅是为了招聘新员工。

7.1.1 员工招聘的意义

招聘是补充员工的主渠道，是企业增加新鲜血液、兴旺发达的标志之一，总之，招聘工作的有效实施不仅对人力资源管理本身，而且对整个企业也具有非常重要的意义。

1. 招聘决定了企业能否吸纳到合适的人才

人力资源，尤其是优秀的人力资源对于企业的重要性是不言而喻的，如果将企业看成是一个输入、输出系统的话，那么人力资源就是这个系统的转换器。没有人力资源，企业就无法将原始的资源输入转换为有效的产品输出，因此企业需要人力资源的输入。而招聘工作则是人力资源输入的起点，没有对优秀人力资源的吸引，企业就不可能实现对他们的接纳，所以说招聘工作的质量直接决定着人力资源输入的质量，从这个意义上讲，招聘工作对于企业今后的成长和发展具有重要的意义。

2. 有助于员工充分发挥自身能力

员工招聘为员工提供了公平竞争上岗的机会，从而激发每个员工充分发挥自己的主动性和能力，以在公平竞争中取胜，因而成功的招聘，一方面使组织外的劳动力能更多地了解组织，然后结合自己能力和发展目标决定自己是否参加组织并与组织共同发展；另一方面，通过招聘使组织发现最合适的人选，也即帮助员工找到适合自己的工作，从而减少人员任职后离职的可能性。

3. 招聘工作影响着人力资源管理的成本

作为人力资源管理的一项基本职能，招聘活动的成本构成了人力资源管理成本的重要组成部分，招聘成本主要包括广告的费用、宣传资料的费用、招聘人员的工资等，全部费用加起来一般是比较高的。例如在美国，每雇用一个员工的招聘成本通常等于这名员工年薪的 1/3。因此，招聘活动的有效进行能够大大降低它的成本，从而降低人力资源管理的成本。

4. 招聘是企业形象宣传的有效途径

招聘，尤其是外部招聘，本身就是企业向外部宣传自身的一个过程。为了实现招聘的目的，企业向外部发布自己的基本情况、发展方向、方针政策、企业文化以及产品特征等各项信息，这些都有助于企业更好地展现自身的风貌，使社会更加了解企业，营造

良好的外部环境，从而有利于企业的发展。有研究表明，公司招聘过程的质量高低明显地影响着应聘者对企业的看法；招聘人员的素质和招聘工作的质量在一定程度上被视为公司管理水平和公司效率的标志。正因为如此，现在很多外企对校园招聘都给予了高度的重视，一方面是为了吸引优秀的人才，另一方面也是在为企业做广告。

7.1.2 员工招聘的原则

员工招聘除了要为组织招聘到符合标准的员工之外，还是一项经济活动，同时也是社会性、政策性较强的一项工作。因此，在招聘中应坚持以下原则。

1. 效率优先

效率优先，即在招聘的时候首先考虑的应是企业的效率，可招可不招时尽量不招；可少招可多招时尽量少招。一个岗位宁可暂空缺，也不要让不合适的人占据，招聘来的人员一定要充分发挥其作用，使其产生高效率。

2. 双向选择

在计划分配越来越成为历史、劳动力市场日渐完善的条件下，双向选择也就成为招聘者和求职者的最佳选择。招聘者在劳动力市场上搜寻令他满意的劳动者，而求职者也在劳动力市场上寻找心仪的用人单位，双方处于平等的法律地位。

3. 公开、公平、公正原则

在招聘时应把招聘单位、职位种类和数量、要求的资格条件以及考试的方法、科目和时间向社会公开。这样做一方面给社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面有助于形成公平竞争的氛围，防止不正之风。

与公开原则相适应，招聘单位对应聘者应该一视同仁，努力地为人才提供公平的竞争机会，不得人为地制造不平等条件。如前面提到的性别歧视，常见的还有年龄、地区歧视等，这常常把相当多优秀的求职者排斥在外。

4. 竞争、择优、全面原则

竞争原则是指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人报考；二要严格考核程序和手段，科学地录取人选，防止拉关系、走后门、裙带风、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈而公平的竞争，选择优秀人才。

择优是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则，才能广揽人才，选贤任能，为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此，应采取科学的考试、考核方法，精心比较，谨慎筛选。特别是要依法办事，杜绝不正之风。

考核时对报考人员应从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人的素质不仅取决于他的智力水平、专业技能，还与他的非智力因素（如人格、思想等）密切相关，该因素对其将来的作为起着决定性作用。当然，在坚持全面原则的同时，对人才也不能求全责备，任何人才都不可能十全十美。

5. 级能原则

人的能量有大小工作有难易，要求有区别。招聘人员，不一定要最优秀的，而应量才录用，做到人尽其才，用其所长，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

7.1.3 影响员工招聘的因素

在现实中，招聘活动的实施是受到多种因素影响的，为了保证招聘工作的效果，必须对这些因素有所了解。归纳起来，影响招聘活动的因素主要有外部因素和内部因素两大类。

1. 外部影响因素

1) 国家的法律法规

由于法律法规的本质是规定人们不能做什么事情，因此在一般意义上，国家的法律法规对企业的招聘活动具有限制作用，它往往规定了企业招聘活动的外部边界。例如，西方国家的法律规定，企业的招聘信息中不能涉及性别、种族和年龄的特殊规定，除非证明这些是职位所必需的；再比如，近期北京市政府也规定，企业的招聘信息中不能出现“35 岁以下”和“北京户口”之类的条件，这些都对企业的招聘活动起到了一定的限制和约束作用。

2) 外部劳动力市场

由于招聘特别是外部招聘，主要是在外部劳动力市场进行的，因此市场的供求状况会影响招聘的效果，当劳动力市场的供给小于需求时，企业吸引人员就会比较困难；相反，当劳动力市场的供给大于需求时，企业吸引人员就会比较容易。在分析外部劳动力市场的影响时，一般要针对具体的职位层次或职位类别来进行，例如现在技术工人的市场比较紧张，企业招聘这类人员就比较困难，往往要投入大量的人力、物力。

3) 竞争对手

在招聘活动中，竞争对手也是非常重要的一个影响因素。应聘者往往是在进行比较之后才做出决策，如果企业的招聘政策和竞争对手存在差距，那么就会影响企业的吸引力，从而降低招聘的效果。因此，在招聘过程中，取得对竞争对手的比较优势是非常重要的。

2. 内部影响因素

1) 企业自身的形象

一般来说，企业在社会中的形象越好，就越有利于招聘活动。良好的企业形象会对应聘者产生积极的影响，引起他们对企业空缺职位的兴趣，从而有助于提高招聘的效果。例如，在美国《财富》杂志 2014 年对候选的 300 家公司进行了包括产品和服务的地位、长期投资价值、公司资产的合理利用、创新能力、管理质量、吸引和保留人才的能力等 9 个方面的评估，阿里巴巴就当选为“最受赞赏的中国公司”；在国内，一些形象良好的企业，比如海尔、联想集团、南方报业等，往往都是大学生毕业后择业的首选。而企业的形象又取决于多种因素，如公司的发展趋势、薪酬待遇、工作机会以及企业文化等。

2) 企业的招聘预算

由于招聘活动必须支出一定的成本，因此企业的招聘预算对招聘活动有着重要的影响。充足的招聘资金可以使企业选择更多的招聘方法，扩大招聘的范围，如可以花大量的费用来进行广告宣传，选择的媒体也可以是影响力比较大的；相反，有限的招聘资金会使企业进行招聘时的选择大大减少。这会对招聘效果产生不利的影响。

3) 企业的政策

企业的相关政策对于招聘活动有着直接的影响，企业在进行招聘时一般有内部招聘和外部招聘两个渠道，至于选择哪个渠道来填补空缺职位，往往取决于企业的政策。有些企业可能倾向于外部招聘，而有些企业则倾向于内部招聘；还有在外部招聘中，企业的政策也会影响到招聘来源的选择，有些企业愿意在学校进行招聘，而有些企业更愿意在社会上进行招聘。

7.1.4 员工招聘程序

1. 制定招聘程序的意义

对招聘人数较多或常年招聘的企业，制定明确的招聘流程是非常必要的。

首先，可以规范招聘行为。招聘工作并不是人力资源部可以独立完成的工作，它涉及企业各个用人部门和相关的基层、高层管理者。所以招聘工作中各部门、各管理者的协调问题就显得十分重要。应制定招聘流程，使招聘工作固定化、规范化，防止出现差错。

其次，可以提高招聘质量。在众多的应聘人员中准确地把优秀人选识别出来并不是一件简单的事情。因为在招聘活动中既要考核应聘者的专业知识、岗位技能等专业因素，又要考核应聘者的职业道德、进取心、工作态度、性格等非智力因素。通过制定招聘流程，会让招聘工作更加科学、合理，从而有效地提高招聘质量，同时降低招聘成本。

另外，可以展示公司形象。招聘和应聘是双向选择，招聘活动本身就是应聘者对企业进一步了解的过程。对应聘者而言，企业的招聘活动就代表着企业的形象。招聘活动严密、科学而富有效率，会让应聘者对企业产生好感。

2. 招聘程序的制定

企业如果没有特殊的雇员需要，招聘往往会以如下程序进行。

(1) 根据企业人力资源规划，确定人员的净需求量，并制定人员选拔、录用政策，在企业的中期经营规划和年度经营计划的指导下制定出不同时期不同人员的补充规划、调配计划、晋升计划。

(2) 得到职务分析报告之后，确认缺职的任职资格及招聘选拔的内容和标准。据此再确定招聘甄选的技术。

(3) 企业各部门根据用人需求情况，由部门经理填写《招聘申请表》，报主管经理、总经理批准后，由人力资源部统一组织招聘。

(4) 准备招聘材料，包括以下两种：

①招聘广告。招聘广告包括本企业的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件、

报名方式、报名时间、报名地点、报名需带的证件、材料以及其他注意事项。

②公司宣传资料。发给通过初试的人员。

(5) 制定招聘简章。招聘简章是企业组织招聘工作的依据，因此，是招聘工作的重要工作之一。它既是招聘的告示，又是招聘的宣传大纲。起草招聘简章应本着既实事求是，又热情洋溢、富有吸引力的要求，尽量表现企业的优势与竞争力。

①招聘简章的内容，包括招聘单位概况；工种或专业介绍；招聘名额、对象、条件和地区范围；报名时间、地点、证件、费用；考试时间、地点；试用期、合同期以及录取后的各种待遇。

②制定招聘简章的注意事项。对于工作职位的条件和待遇，无论是好的方面还是不利的方面，都应对应聘者做真实的介绍，这样可使应聘者的期望值比较符合实际情况，从而提高录用者对工作的满意程度。

③合理确定招聘条件。招聘条件是考核录用的依据，也是确定招聘对象与来源的重要依据。能否合理地确定招聘条件，关系到能否满足企业的需要，也关系到人力资源能否得到充分、合理的利用。如果招聘条件定得过高，脱离了人力资源供给的实际，就难以招到或招满员工，企业需要的人力资源就得不到及时补充；如果招聘条件定得过低，则不利于提高员工素质，不利于事业的发展。

④招聘简章的语言必须简洁清楚，还要留有余地，使应聘者的人数比所需求的人数多一些。

(6) 选择招聘渠道。招聘渠道的选择，对于招聘活动的效果具有非常重要的影响，如果选择的招聘渠道不当，目标群体中的人员并不适合从事空缺职位，那么招聘活动就无法吸引到合适的应聘者。例如，企业要招聘一般的勤杂人员，选择的招聘方法却是互联网，招聘的效果就可想而知了。因招聘渠道的确定对于企业招聘来说，也是一个技术性、实务性较强的工作，所以，关于不同招聘渠道的介绍，我们在下节中进行专门的讨论。

(7) 填写登记表。应聘人员带本人简历及各种证件复印件来公司填写《应聘人员登记表》。《应聘人员登记表》及应聘人员资料由人力资源部保管。

(8) 初步筛选。人力资源部对应聘人员资料进行整理、分类，定期交给各主管经理。主管经理根据资料对应聘人员进行初步筛选，确定面试人选，填写《面试通知书》。主管经理将应聘人员资料及《面试通知书》送交人力资源部，人力资源部通知面试人员。

(9) 初试。一般由主管经理主持，主管经理也可委托他人主持。人力资源部负责面试场所的布置，在面试前将面试人员资料送交主持人；面试时，人力资源部负责应聘人员的引导工作。主持人在面试前要填写《面试人员测评表》，特别注意填写“测评内容”的具体项目。主持人应将通过面试的人员介绍至人力资源部，由人力资源部人员讲解待遇问题、赠送公司宣传资料。面试结束后，主持人将《面试人员测评表》(表 7-1) 及应聘人员资料交至人力资源部。通过初试并不代表一定被公司录用。

(10) 复试。通过初试的人员是否需要参加复试，由主管经理决定。一般情况下，非主管经理主持的初试，通过初试的面试者都应参加复试。复试原则上由主管经理主持，一般不得委托他人。复试的程序与初试的程序相同。

表 7-1　面试人员测评表

岗位：____________主持人：____________时间：____年____月____日

姓名		测评内容																				是否转入其他岗位面试（若转，请具体注明）	是否通过面试		备注
		1					2					3					4						是	否	

注：①面试主持人应在面试前填写“测评内容”的具体项目。

②“是否通过面试”只表明是否通过本次面试，不表明通过面试者一定会被录用。

③请将通过面试的人员直接介绍到办公室谈待遇问题。

④面试结束后，请及时将此表随面试人员资料送交办公室，以免延误招聘进程。

(11) 录用人员体检及背景调查。对于经过一系列测试拟录用的人员，要求其到所指定的医院进行相应的体检，公司在此期间可对拟录用的人员的背景进行适当调查，以确定应聘者所提供信息的真实性，当然要以不要侵犯应聘者的合法权益为前提。

(12) 试用及签订劳动合同。公司与录用人员正式签订合同，并与录用人员协商试用期的期限，在试用期内双方可进行双向选择，在试用期满后，双方履行转正手续。

(13) 对招聘工作进行评估。为了使下一步的招聘工作更加完善，每进行完一项招聘工作都应该进行各方面的评估。

7.2　员工招聘的主要操作环节

招聘是企业与潜在的员工接触的第一步，求职者通过招聘环节了解企业，并最终决定是否愿意为它服务。从企业的角度看，只有对招聘环节进行有效的计划和良好的管理，才能得到高质量的员工。

7.2.1　员工招聘渠道的确定

常听到一些企业的人力资源经理反映招不到合适的人才，一些高级人才和专业性、技术性比较强的中高级人才，在人才市场更难招聘到。如某一装饰工程公司急需一名高级装饰设计师，愿意出高薪诚聘，该企业的人事经理在一个月内连续四次到人才交流洽

谈会设摊招聘，资料收到不少，但符合条件的无一人。试想，一名持有高级技能的设计人才，有可能到拥挤不堪的人才交流会找工作吗？这一方面反映了企业争夺人才的白热化程度和中高级技术人才的缺少；另一方面，根据调查与观察，这是由于人力资源经理没有选择正确的招聘方式，在招聘活动开始前没有制订好招聘计划，甚至某些企业根本就没有制订招聘计划，企业出现职位空缺，就匆忙到人才市场招聘，从不考虑适合该职位的人才在何种职场才能比较容易招聘到，把招聘人才视做到菜场买青菜从而导致招聘失败。可供企业选择的招聘来源或称招聘渠道主要有两种：一是内部招聘渠道；二是外部招聘渠道，选择哪种招聘渠道，取决于企业所在地的劳动力市场；拟招聘职位的性质、层次和类型以及企业的规模等一系列的因素。

1. 企业内部招聘

1) 内部招聘的来源

在进行内部招聘时，从理论上讲，招聘的来源有三个：一是下级职位上的人员，主要通过晋升的方式来填补空缺职位；二是同级职位上的人员，填补空缺职位的方式主要是工作调换或工作轮换；三是上级职位上的人员，主要通过降职的方式来填补空缺职位。但是在实践中，几乎没有企业会使用第三种方式，因此内部招聘的来源主要就是前两种。

使用晋升的方式来填补职位空缺，有利于调动员工的积极性并有助于他们个人的发展，但是容易造成“近亲繁殖”；工作调换就是在相同或相近级别的职位之间进行人员的调动来填补职位空缺，当这种调动发生不止一次时，就形成了工作轮换，这种方式有助于员工掌握多种技能，提高他们的工作兴趣，但不利于员工掌握某一职位的深度技能，影响工作的专业性。

2) 内部招聘的方法

内部招聘的方法很多，其中最主要的是两种：工作公告法和档案记录法。

(1) 工作公告法。这是最常用的一种内部招聘方法，它是通过向员工通报现有工作空缺，从而吸引相关人员来申请这些空缺职位。工作公告中应包括空缺职位的各种信息，如工作内容、资格要求、上级职位、工作时间以及薪资等级等。

发布工作公告时应注意，公告应置于企业内部人员都可以看到的地方，以便有资格的人员有机会申请这些职位；公告应保留一定的时间，避免有些人因工作外出而看不到；应使所有申请人都收到有关的反馈信息。

对企业来说，采用职位公告既有优点也有缺点。其优点在于职位公告可以使企业发现到那些可能被忽视的潜在的内部应聘者。职位公告的短处之一是必须让每一个雇员都知道空缺职位的信息，而且必须对所有没有被选上的雇员解释他们没有被选上的原因。另外，如果没有一项政策限制一个雇员在一定时期内变换职位的次数，职位公告可能在企业内造成过高的职位流动，从而造成不必要的不稳定。对于企业比较高级职位的内部招聘，更多地使用的是职位清单、个人记录、技能银行等方法，职位公告在这种情况下不常使用。

(2) 档案记录法。随着计算机的普及，那些保持了计算机化技能档案资料的企业，越来越多地利用技能档案来进行内部招聘。技能档案包括了诸如雇员的资格、技能、智力、教育和培训方面的信息，而且这些信息是经常更新的，能够很全面和及时地反映所有雇

员的最新的技能状况。这些信息不仅能够帮助决策者获得有关职位投标者的相关信息，而且还可以帮助企业发现那些具备了相应资格，但由于种种原因没有进行申请的雇员。

利用技术档案的优点是可以在整个组织内发掘合适的候选人，同时技术档案可以作为人力资源信息系统的一部分。如果经过适当的准备，并且技术档案包含的信息比较全面，采用这种方法比较便宜和省时。

长期以来，尽管人们很想知道哪一种招聘渠道最可能创造好的工作绩效，但是现有的研究还无法精确地回答到底哪种工作应该采用哪种招聘渠道。不过一般而言，内部来源的员工比外部来源的员工离职率要低，长期服务的可能性要大一些。当然在内部补充机制不能满足企业对人力的需求时，就需要考虑在企业的外部劳动力市场进行招聘。

2. 企业外部招聘

相比内部招聘，外部招聘的渠道就比较多，下面着重就主要的几种加以阐述。

1) 广告招聘

广告招聘是补充各种工作岗位都可以使用的吸引方法，因此应用最为普遍。阅读这些广告的不仅有工作申请人，还有潜在的工作申请人，以及客户和一般大众，所以公司的招聘广告代表着公司的形象，需要认真实施。企业使用广告作为吸引工具有很多优点。

(1) 工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天之内就传达给外界。

(2) 与许多其他吸引方式相比，广告渠道的成本比较低。

(3) 在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招聘信息。

(4) 广告发布方式可以给企业保留许多操作上的优势，这体现在企业可以要求申请人在特定的时间段内亲自来企业、打电话或者向企业的人力资源部门邮寄自己的简历和工资要求等方面。

此外，企业还可以利用广告渠道来发布“遮蔽广告 (Blind Advertisements)”。所谓的遮蔽广告指的是在招聘广告中不出现招聘企业的名称的广告，这种广告通常要求申请人将自己的求职信和简历寄到一个特定的信箱。企业可能需要使用遮蔽广告的原因有时是因为它不愿意暴露自己的业务区域扩展计划，因此不想让竞争对手过早地发现自己在某一个地区开始招聘人力；也可能是由于招聘企业的员工正在罢工等原因使企业的名声不好；还有可能是由于企业不愿意让现有的员工发现企业正在试图准备由外部人员来填充企业的某些职位空缺。

使用广告启示时要注意两点：第一，媒体的选择。广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型。一般来说，低层次职位可以选择地方性报纸，高层次或专业化程度高的职位则要选择全国性或专业性的报刊。第二，广告的结构。广告的结构要遵循 AIDA 四个原则，即注意 (Attention)、兴趣 (Interesting)、欲望 (Desire) 和行动 (Action)。换而言之，好的招聘广告要能够引起读者的注意并产生兴趣，继而产生应聘的欲望并采取实际的应聘行动。

企业的招募宣传应该向合格的员工传达企业的就业机会，并为本企业创造一个正面的形象，同时提供有关工作岗位的足够的信息，以使那些潜在的申请人能够将工作岗位的需要同自己的资格和兴趣进行比照，并唤起那些最好的求职者的热情前来申请。这不

仅适用于企业在外部劳动力市场进行招聘，也适用于企业在内部劳动力市场的招聘工作。

2) 就业服务机构

随着劳动力市场的日臻完善，我国的就业服务机构也出现了分化，目前我国的就业服务机构可以分为两类：一类是私营就业服务机构；另一类是公共就业服务机构。

(1) 私营就业服务机构。我国的私营就业服务机构产生得比较晚，在经营上存在一些不规范的问题，发展受到一定的限制。通常企业只是在招聘临时雇员时才会利用私营就业服务机构。与传统私营中介机构不同，近几年在我国兴起的猎头公司，作为主要为企业搜寻高级人才的就业服务机构，在搜寻高层管理人才和专门技术人才方面具有很大的利用价值。另外，人才租赁公司也随着我国人员流动加快而兴起，为企业解决了在用工方面缺乏专业技术的问题。

① 猎头公司。猎头的英文应该是 headhunting，来源于拉丁文，原来是指美洲食人部落，作战的时候把对方的头颅砍下来，挂在腰间作为炫耀的行为，真正叫作猎头是在第二次世界大战以后。欧美一些国家战胜之后，从德国等很多国家里面寻找自己需要的科学家，他们像丛林狩猎一样，到处派专业公司帮他们物色比较优秀的人，这个词后来被借用成为猎寻人才。“猎头”在国外已经是比较流行的招聘形式，世界上第一家猎头公司迅迪克 • 迪兰于 1926 年在美国创立。半个世纪以来，猎头业迅猛发展，营业额已达到 250 亿美元以上，并以每年 10% 的速度递增。据不完全统计，世界上 70% 以上的高级人才通过猎头调整工作，90% 以上的大企业利用猎头择取人才。猎头的主要业务是受企业委托，搜寻中高级的管理或技术人才。在国外，猎头除了 headhunting 这样的俗称，还有个非常专业的名字叫 Executive Search(高层行政人员招聘)，与律师楼、会计师行有着相似的地位，是受人尊敬的行业。

企业需要招聘中高级人才时“猎头”往往是他们的首选。“挖角”人才是他们的主要途径。因为真正的高级人才是不愁没工作做的，所以他们不会到处找工作，这样的人才需要猎头顾问去挖掘。按照目前猎头公司的一般运作程序，企业才是他们的第一客户 (但人才也是他们的“财富”)，即首先要客户提出招聘要求，他们才会按图索骥，通过各种途径找到相应的人。“猎主”在企业之间充当桥梁，“围猎”其实是一场充分发挥猎头顾问的智慧与沟通技巧，还需要有一定的耐性，从“猎物”的角度考虑问题的一场“战争”(起码专业的猎头公司应该这样)。目前，国外猎头的运作水平已非常专业化。美国一家著名猎头浩华公司的简介封面就赫然写着“心法”二字。“心法”即是利用“心理战术”实施兵不血刃的猎才计划。目前国外已有 200 多家猎头公司正式登陆我国。

我国随着经济的发展和对高端人才的需求，猎头公司逐渐被人们接受。目前，其以独特的经营模式也成为高端人才市场上不可或缺的中介机构。据悉，中国现有猎头公司 300 多家，其对人才的猎取均以品质、能力、人际关系等综合素质为标准。 猎头公司在我国以前一般叫“人才顾问公司或信息服务公司”，“信息服务公司”更体现了他们以服务企业服务人才的宗旨，更能体现了他们的服务精神。随着此行的发展和社会的认可，现在猎头公司可名正言顺地叫“猎头”。“猎头”公司里的每个猎头顾问都需从头到尾跟踪“CASE”，他们要在招聘企业和人才之间两头跑。与猎头公司讲好所需职位即对人才

的详细要求并“落单”后，猎头公司便展开行动。而目前求助于猎头公司的一般都是大型的企业，尤其是外企居多。近几年来国内一些新兴的猎头公司如科锐、浩竹等发展非常快，在这个阶段里面他们更多地学习跟国际猎头合作，从而使得自己的运作更加规范，运作的过程更加强调诚信，能够替企业和候选人把事情做好，新生代猎头公司与国际猎头公司的差距在逐渐缩小。

猎头公司和简单的中介公司有很大不同。首先，猎头公司不对个人进行收费。中介公司谁需要对谁收费，个人要找工作就对个人收费，企业找人就向企业收费，做的层次比较低，而猎头公司是向企业收费，如果向个人收费的话，那肯定不是猎头，而是中介；其次，猎头公司需要提供人才评价、调查、协助沟通的顾问咨询服务，中介公司往往非常简单的撮合；再次，猎头收费很高，一般为所推荐的人才年薪的1/4到1/3，而中介服务收费往往比较低；最后，猎头主要是主动寻找人才，中介更多的是在现有资源中撮合。另外，中介公司更多的是为找工作的人服务，猎头公司更多的是为能力强、职业道德好的人才服务。作为一个人来讲，应该对社会有责任感，他们可能机会更多，个人发展也会更好。

在我国，猎头是整个人才服务业的一个重要组成部分，它处在人才招聘业“金字塔”的最高端，具有其他招聘方式不具有的特殊功能，符合高级人才特别是成功人士流动的规律。猎头也是市场机制完善、人力资源市场层次化的选择和体现——这样的观点已越来越成为人们的共识。

② 劳务派遣公司。随着人力资源开发与管理的发展，越来越多的企业采用一种新型的用人方式——劳务派遣来解决用工问题。劳务派遣公司为用工单位提供招聘、薪酬、社保、签证劳动合同等服务，即采用劳务派遣方式。用人单位只需要请人完成一定的工作却不需要管理这些人员的劳动人事问题，用人但不需管人，是其最显著的特点。劳务派遣公司与被派遣员工存在实际劳动关系，用人单位与被派遣员工只存在形式劳动关系。我国于2008年后颁布实施的《劳动合同法》专门就劳务派遣进行了规范。

(2) 公共就业服务机构。我国的公共就业服务机构相对私人机构来说可谓相当的发达。由于在计划经济体制下我国就存在劳动局和人事局的传统分割，因此现在的公共就业服务机构也分化为劳动力市场和人才市场，企业一般在劳动力市场上招聘“蓝领”工人，而在人才市场上招聘“白领”员工。

就业服务机构作为一种专业的中介机构，自然拥有比单个企业更多的人力资源的资料，而且招聘筛选的方法也比较科学，效率较高，可以为企业节省时间。另外，就业机构作为第三方，能够坚持公事公办，公开考核，择优录用，公正地为企业选择人才。

然而，正因为就业服务机构并不是企业本身，因此在进行筛选时，可能会使较差的求职者通过初选阶段而直接送到负责雇用他们的主管人员那里。监督人员又可能不做过多的选择就相信就业服务机构的挑选，最终雇用这些不合格的人。同时，企业还必须支付中介费，从而增加了招聘的费用。因此在招聘普通员工时利用这些就业服务机构效果会比较好，而招聘高级或专门技术人员则效果不佳。

3) 校园招聘

校园招聘是企业获得潜在管理人员以及专业技术人员的一条重要途径。许多有晋升

潜力的工作候选人，最初就是企业通过到大学中直接招聘来的。

大学校园是高素质的人相对比较集中的地方，企业能够在校园招聘中找到相当多数量的具有比较高素质的合格申请者，招聘录用的手续也相对比较简便。而且年轻的毕业生充满活力，富有工作热情，可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神。但校园招聘也有明显的不足之处：刚刚进入劳动力市场的毕业生，由于缺乏实际的工作经历，对工作和职位容易产生一种不现实的期望；招聘来的毕业生缺乏解决具体问题的经验，需要大量的培训和企业文化的融合；它的招聘周期较长，从供需洽谈会的见面到人事关系的接转一般需半年左右时间，因此必须提前相当长的时间进行准备工作，导致成本也比较高。

这几年，随着就业压力的增加，应届毕业生 (以下简称应届生) 的就业越来越困难，这对于招聘应届生的单位是有利的。

对于企业来说，在采用校园招聘的渠道时应该主要注意以下几个方面的问题。

(1) 参加招聘会。应届生的招聘计划一般在 10 月上旬就应确定。如果招聘的是热门专业的学生，在 10 月底之前要与各校的毕业生分配办公室取得联系，让其协助发布招聘信息，要了解当年的毕业分配政策。各校的毕业生分配洽谈会一般会在 12 月份或 1 月份举行，人事部门可以有选择地参加几次。参加洽谈会的准备工作一定要细致，这关系着招聘工作的成败。

如果希望招聘优秀的毕业生，事先要定出合适的待遇标准。如果标准难以确定，可多了解一些相关的市场行情，如果待遇定得过低，很难招到优秀的人才。

展位的布置关系到公司的形象。洽谈会上单位很多，有些可能就是公司的竞争对手，如果在形象上逊色于对方，优秀的人才就可能跑到对手那里。良好的形象会使应聘者产生好感，使应聘者产生进一步了解公司的愿望。

招聘人员的态度和招聘技能也很重要，首先，招聘者要能给应聘者以信任感；其次，招聘者要能在很短的时间内初步判断出应聘者是否适合公司需要。在不适合的人面前浪费很多时间，可能会错过其他的优秀人才。

(2) 面试。这是招聘的一个重要环节，应届生的面试与社会招聘有所不同。应届生由于没有工作经历，主要依靠学校骨干课的学习成绩和社会实践活动来评价。

需注意的是，由于学校不同，不同学校的学习成绩没有可比性，可以通过成绩在班级排名来衡量他的真实水平。篡改成绩的现象时有发生，毕业生提供的成绩单一般应为原件，如果是复印件或有疑问，可以向学校查询。如果在接收后，发现该生的成绩单有篡改，公司可以以此为由将学生退回学校。

另外，个别学生提供的社会实践活动材料可能是虚构的或者有不真实的成分，由于面试者不可能一一核实，这种现象现在越来越普遍。实际上，面试者采用步步紧逼提问法，就可判断出其是否真实。

如一个学生在应聘材料中称自己在社会实践中曾经独立开发过一个应用软件，面试者可以问他是如何进行概要设计和详细设计的，在设计中遇到了哪些问题并且是如何解决的。面试者根据应聘者的回答针对某个细节继续提问，如果应聘者回答得支支吾吾，

基本可以判断他不诚实，实际上他可能只是该应用软件的一个辅助开发人员。比起社会应聘来讲，应届生大多是非常诚实的，越优秀的毕业生往往越诚实。有关面试的其他方法及技巧见本章“员工录用方法”。

(3) 毕业设计和实习。应届毕业生的实习一般从 3 月份开始，至 6 月份结束，6 月底进行答辩。有条件的单位，可以向学校申请将学生的毕业设计放在公司进行，使学生对公司有一段适应期，这样在 7 月份正式毕业后，可以更快地适应工作。

要注意的是，在公司进行实习，一定要保证学生毕业设计顺利进行，尽量少安排工作或不安排工作，在考勤上也要适度放松，最好能安排技术人员辅导其毕业设计的完成。

(4) 派遣。学校一般在 7 月上旬为学生办理离校手续。由于接收手续繁杂，人力资源部应协助学生办理手续。手续办理完毕后，毕业生已经正式成为公司的员工，脱离了学生身份，公司应及时为其办理各种社会保险。

4) 网络招聘

随着“互联网 +”时代的来临，现场招聘会在逐步消失，网络招聘在逐步增长。网络招聘的演进由综合性人才招聘网站到社交网站、垂直招聘网站，再到目前流行的移动互联网，悄然改变着企业招聘的方式，企业招聘进入了新时代。

从 2003 年开始，越来越多的国内企业开始使用网上招聘的服务，尤其是在 2004 年，中国境内的世界 500 强企业有 90% 都在使用这种服务。2005 年的调查显示，过半数以上的高科技企业选择网络招聘方式招聘人才。网络招聘以其招聘范围广、信息量大、可挑选余地大、应聘人员素质高、招聘效果好、费用低获得了越来越多企业用户的认可。

据国际统计机构 Alexa 公布的最新数据显示，在 2014 年 8 月，招聘猎头网站日均用户覆盖数大战中，智联招聘、前程无忧、应届毕业生求职网跻身三甲行列。其中，冠军智联招聘和亚军前程无忧领先优势明显。由图 7.1 可知，前程无忧的覆盖数有 721，而排名其后的应届毕业生求职网的覆盖数仅为 305，两者的日均覆盖数差距高达 416。另外，建筑英才网、英才网联、百伯网的覆盖数分别为 229.7、227.7、226.3，彼此之间日均覆盖数差距较小。

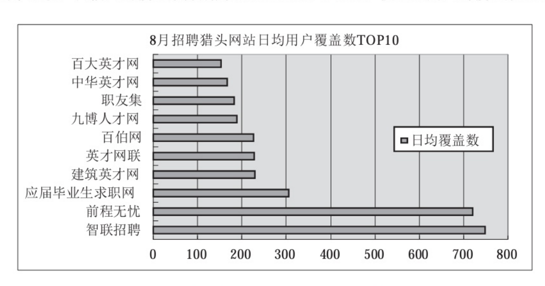


图 7.1　2014 年 8 月招聘猎头网站日均用户覆盖数 TOP10

（资料来源：IDC 评述网：http://www.idcps.com/news/，2014.）

(1) 网络招聘的优点。能扩大招聘选择的范围。通过网络招聘可以使企业获得更大规模的求职者储备库，因为企业的招聘信息可以在全世界范围内被人们看到——而不是只能从某一地方性报纸或某一份专业杂志上才能看到。另外，企业还可以从因特网上直接获得大量现成的求职书，需要招聘雇员的企业可以根据一些像 MBA、财经、英语流利等这样一些关键词在其中进行电子查询。

获得高素质的求职者。对某些高技术性的工作来说，网络招聘所能够获得的应聘者的素质会比较高，这是因为既然这些在线应聘者已经接触到了网络招聘广告，那么这无疑等于他们已经通过了一次基本的计算机测试。

缩短企业招聘的时间。对网络上所公布的空缺职位感兴趣的应聘者，可以直接通过网络将求职简历传送给招聘的企业。面对同样的一个过程，如果是在刊登报纸广告的情况下，通常需要 6 ～ 7 天才能完成。

降低招聘成本。网络招聘没有空间、时间、地域的限制，供需双方足不出户便可直接交流。而且，在互联网上发布招聘信息也比较便宜。比如，在美国，如果在《波士顿环球日报》上刊登一个星期的广告大约需要花费 1 500 美元，而要将招聘广告粘贴在 E-span 上却只需花 75 美元。1999 年美国思科公司有 60% 的员工招聘是通过网络进行的，82% 的人员简历是通过互联网收到的。网络招聘使得思科招聘一名员工的费用仅为美国业界的六成。

提高了招聘信息的处理能力。利用搜索引擎，自动配比分类装置，公司可以迅速找到符合公司要求的潜在人选。而自动反馈功能可以使求职者立即得到确认提示。

(2) 网络招聘的缺陷。由于网络招聘是通过网站这样一个中介来进行招聘，求职者与招聘者不能面对面地交流，这也使得网络招聘不可能尽善尽美。

由于缺乏面对面的交流，无法深入考察应聘者的综合能力、内在素质、语言表达能力、思维敏捷程度、外在气质形象等，而且网上简历也存在失实的现象。通常企业在确定初步人选后，还需要对应聘者面试，以进一步考察。因此，网络招聘只是完成了招聘的第一步。

目前网站良莠不齐，加上缺乏规范管理和有序竞争，许多网站之间的竞争演化成获得信息的竞争，一些网站不经授权转载报纸杂志的招聘信息或者网站之间互相抄袭信息，导致公布的信息失真、失效，对应聘者产生误导；还有一些企业其实是假借招聘之名，进行一些广告炒作。通过长期发布招聘信息，增加企业的“曝光率”，同时也利用可观的招聘数量，制造一种公司求才若渴的假象。

由于网络招聘与网络硬件、信息技术密切相关，在一些欠发达地区，网络招聘缺乏足够的生存空间。

大型公司招聘人才，目前多采用“两条腿走路”，的方法。一方面，它们仍然向相关的报纸杂志发布征聘广告；另一方面，它们利用公用网站的人才数据库或公司自己的网站，来进行人才征询。

(3) 网络招聘行业的 5 种典型模式。

① 综合招聘模式。这种模式是通过综合性人才招聘网站，以数据的形式记录、存储企业的招聘信息和求职者的个人信息。不过，综合性招聘聘网站的模式是报纸招聘板块的线上版，是网站加人工的半自动化产品。目前，我国有三大综合性招聘网站：前程无

忧、中华英才网以及智联招聘。

② 移动招聘模式。它是将移动通信和互联网二者结合为一体的一种新型招聘模式。很多社交招聘网站或垂直招聘网站都有自己的手机客户端，通过移动互联网来连接和匹配用户的需求。继前程无忧推出手机 APP 之后，各大招聘企业在 2013—2014 年相继推出移动端产品。从全行业的角度看，私密性、碎片化、移动数据是移动端相较于 PC 端的特殊优势。然而，移动端也存在着天然的劣势，从体验的角度看，偏小的屏幕以及 PC 端和 APP 端同步的时间差异导致用户体验存在障碍；同时，终端本身的局限性导致 PC 端首页的展示类招聘广告向移动端转移受到限制。

③ 社交招聘模式。这是一种在社交网络平台上开展的具体招聘行为。在社交招聘网络中，招聘方和求职者可以进行多角度的互动，从而更有利于双方的需求和要求达成一致，而不是“职位广告”与“简历”之间的关系。目前，在中国有人和网、天际网、红桃网、linkedin(2014 年 2 月进入中国) 等社交招聘网站。

④ 垂直招聘模式。这是一种利用爬虫程序到其他招聘网站去搜集职位的方式。初期的商业模式是竞价排名、网络广告，之后逐渐地演变到可以吸纳简历、发布招聘信息等。垂直招聘搜索的亮点来自各大招聘网站丰富的信息，它没有自己的数据库，核心是搜索，而不是招聘。从 2007 年开始，垂直招聘搜索网站兴起并号称将颠覆传统招聘网站，一时间出现了二十多家网站，如拉手网、搜职网、深度搜索、职友集、淘职网等。

⑤ 分类信息招聘模式。以赶集网、58 同城为代表的分类信息平台正在依托于其广泛的用户基础、灵活的市场布局以及明确的市场定位快速布局网络招聘市场。赶集网、58 同城先后将“招聘”作为首推板块。目前，信息服务平台在招聘领域的核心定位在于基层、蓝领求职者群体，商业模式主要以广告费、会员费为主。

5) 海外招聘

前面我们已经谈到在招聘高级管理人才或一些尖端技术的专门人才时很有可能需要到全球范围进行选择。而且当企业在超越国界向海外扩大经营时，对它们来说，采用海外招聘渠道就成为一个越来越重要的问题。所以，海外招聘也是那些具有向世界进军能力的企业所不可忽视的渠道。

进行海外招聘的好处不言而喻，可以在世界范围内进行人才的选择，候选人的数量及质量都与局限于国内的招聘不可同日而语。但是在海外进行招聘也会遇到许多的困难，比如要想证明和核查外国人的各种证书是很困难的，对其背景进行调查也是一项很难进行的核查工作。而且雇用外国人在手续上也较为烦琐。当然这些问题可以通过选择合理的招聘渠道和筛选手段得到一定程度的解决。


阅读小材料 7-1

你是如何找到现在这份工作的?

在企鹅智酷近日发起了一项调查中，7 000 多名用户分享了他们所关心的获取招聘信息的主要途径。调查结果显示，通过招聘网站和通过亲朋介绍，是用户找到现有工作的最有效方式。前者的比

例达到 31.3%，后者为 26.7%。除此之外，有 8.9% 的用户通过企业校招觅得现有工作。值得注意的是，中介公司和职业技校常用的校园分配等招聘机制，正在招聘市场中不断弱化。它们在此次调查中的比例分别只有 3.3% 和 3.7%，如图 7.2 所示。

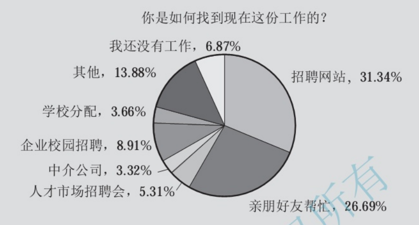


图 7.2 获取招聘信息的主要途径及其比例

与网络相对的是，报纸杂志、电视电台等传统媒介在求职中的作用正在萎缩。通过印刷刊物、电视电台获取招聘信息的用户比例之和刚刚超过 10%，不到招聘网站的 1/5。二者传播范围狭窄、信息丰度有限，这让它们在功能丰富的网络面前相形见绌。

（资料来源：http://www.199it.com/archives/327251.html.2015.）

7.2.2 员工招聘计划的制订

在选择招聘渠道之后，接下来就要制订招聘计划，由于内部招聘是在企业内部进行，相对比较简单，因此招聘计划大多都是针对外部招聘而制订的。一般来说，招聘计划的内容主要包括以下几个方面的内容：招聘的规模、招聘的范围、招聘的时间和招聘的预算。当然，企业还可以根据自己的情况再增加其他的内容。

1. 招聘的规模

招聘的规模就是指企业准备通过招聘活动吸引多少数量的应聘者。前面已经指出，招聘活动吸引的人员数量既不能太多，也不能太少，而应当控制在一个合适的规模。一般来说，企业是通过招聘录用的金字塔模型来确定招聘规模的，也就是说，将整个招聘录用过程分为若干个阶段，以每个阶段参加的人数和通过的人数比例来确定招聘的规模，如图 7.3 所示。

在使用金字塔模型确定招聘规模时，一般是按照从上到下的顺序来进行的，如图 7.3 所示，假设根据企业过去的经验，每成

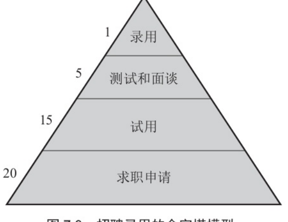


图 7.3 招聘录用的金字塔模型

功地录用到一个销售人员，需要对 5 个候选人进行试用；而要挑选到 5 个理想的候选人，又需要有 15 人来参加招聘测试和面谈筛选程序；而挑选出 15 名合格的测试和筛选对象，又需要有 20 人提出求职申请。那么，如果现在企业想最终能够招聘到 10 名合格的销售人员，就需要有至少 200 人递交求职信和个人简历，招聘的规模也相应就是 200 人。而企业发出的招聘信息必须有比 200 人更多的人能够接收到。

使用这一模型确定的招聘规模，取决于两个因素：一是企业招聘录用的环节，环节越多，招聘的规模也就越大；二是各个环节通过的比例，这一比例的确定需要参考企业以往的历史数据和同类企业的经验，每一阶段的比例越高，招聘的规模就越大。

2. 招聘的范围

招聘的范围就是指企业要在多大的地域范围内进行招聘活动。从招聘的效果考虑，范围越大，效果相应也会越好；但是随着范围的扩大，企业的招聘成本也会增加，因此对于理性的企业来说，招聘的范围应当适度，既不能太大，也不能太小。

企业在确定招聘范围时，总的原则是在与待聘人员直接相关的劳动力市场上进行招聘。这通常需要考虑以下两个主要的因素：一是空缺职位的类型。一般来说，层次较高或性质特殊的职位，需要在较大的范围内进行招聘；而层次较低或者比较普通的职位，在较小的范围内进行招聘即可。二是企业当地的劳动力市场状况。如果当地的劳动力市场比较紧张，相关职位的人员供给比较少，那么招聘的范围就要扩大；相反，当劳动力市场宽松时，在本地进行招聘就可以满足需求。例如，某家企业在进行不同职位招聘时，招聘的范围就是有所区别的。

3. 招聘的时间

由于招聘工作本身需要耗费一定的时间，再加上选拔录用和岗前培训的时间，因此填补一个职位空缺往往需要相当长的时间，为了避免企业因缺少人员而影响正常的运转，企业要合理地确定自己的招聘时间，以保证空缺职位的及时填补。

在出现工作空缺以前，必须仔细确定每一个招聘步骤可能占用的时间，以便决定填补空缺职位需要花费的全部时间，设置一个实际的时间线。

可以用一个例子来说明招聘时间的选择。某企业欲招聘 30 名推销员。根据预测，招聘中每个阶段的时间占用分别为：征集个人简历需 10 天，邮寄面谈邀请信需 4 天，作面谈准备安排需 7 天，企业聘用与否的决定需 4 天，接到聘用通知的候选人在 10 天内做出接受与否的决定，受聘者 21 天后到企业参加工作，前后需耗费 56 天的时间。那么招聘广告必须在活动前 2 个月登出，即如果希望招聘的 30 名推销员能在 6 月 1 日上班，则招聘广告必须在 4 月 1 日左右登出。有经验的企业，一般都预先编制好招聘工作流程图，然后按照招聘工作的时间顺序，一步一步地实施。

不过，在招聘实施过程中，由于各种原因的存在，企业要随时对招聘时间进行调整，例如由于邮局的失误，面试通知的邮寄花费了 7 天的时间，比计划的时间多了 2 天，那么企业就要缩短面试和录用决策的时间，以保证总的时间不变，及时填补职位空缺。

4. 招聘的预算

在招聘计划中，还要对招聘的预算做出估计。招聘的成本一般由以下几项费用组成：

(1) 人工费用。就是公司招聘人员的工资、福利、差旅费、生活补助以及加班费等。

(2) 业务费用。包括通信费 (电话费、上网费、邮资和传真费)、专业咨询与服务费 (获取中介信息而支付的费用)、广告费 (在电视、报纸等媒体发布广告的费用)、资料费 (公司印刷宣传材料和申请表的费用) 以及办公用品费 (纸张、文具的费用) 等。

(3) 其他费用。包括设备折旧费、水电费以及物业管理费等。

在计算招聘费用时，应当仔细分析各种费用的来源，把它们归入相应的类别中，以避免出现遗漏或重复计算。

7.2.3　求职申请表的设计

1. 求职申请表的主要内容及作用

求职申请表一般是由工作申请人填写并由组织的人力资源部门保存的信息记录，它的设计也是人力资源部门在招聘工作中的重要环节。求职申请表格是获取应试人员基本资料的关键，设计的内容与结构是否科学，将直接影响初试的质量。虽然每个公司的职位类型不同，招聘岗位的具体职责也不尽相同，但只要在设计时能够把握关键，是完全可以有效提高招聘效率、降低用人风险的。

求职申请表的内容除了记录工作申请人的姓名、地址、联系电话等基本信息以外，还可以通过一系列提问来了解申请人的个人特征与组织的工作空缺相互配合的情况，包括年龄、性别、身体特征、婚姻状况、教育情况、训练背景等。有的组织还根据专家的意见或经验研究结果对每个因素赋予不同的权重，由此可以计算出每位申请人的总分，在制定录用决策时参考使用。

2. 设计求职申请表的注意事项

总的来说，设计职位申请表格时，要注意以下要点。

(1) 对英语等外语有较高沟通要求的职位，一定要求提供中英文两种简历，借此考察申请人基本的英语应用能力。

(2) 要求提供身份证号码和学历、培训证书，最好能够通过网络验证。

(3) 对某些对外貌有特殊要求的岗位，要求提供照片和身高体重资料。

(4) 除了常规的出生日期资料之外，还应该要求填写婚姻状况 (已婚或未婚)，如果已婚，则意味着人员多了一份家庭责任，有一定的经济压力。其工作的稳定性，以及对工作的内在动力，相对而言比未婚的人员要更有优势。

(5) 工作经历栏目中，对每份工作要提供证明人或咨询人，包括证明人的姓名、具体头衔和联系电话等，以备今后取证。

(6) 某些工作要求在本地具有一定的社会关系及经济基础，如保险销售等，可在职位申请表中列出求职人员在本地的居住时间及过去的收入状况。

(7) 提供过去业绩证明资料或证明的对象，对于申请“高层管理”职位的人员，还要

求提供直接管理的人数及汇报的直接上属姓名及联系方式。

(8) 某些工作要求长时间的出差和加班，应设立专门的问题供申请人选择。

(9) 设立求职人员是否会在近期有出国或进修的计划等相关选择问题，以防止突发事件发生，影响招聘进度。

(10) 在申请表格的结尾，应声明所有填写信息均真实准确，如经过调查发现信息失真，企业有权对应聘者作出解职处理，并让应聘者签名，以确认此声明生效。

3. 求职申请表实例 (表 7-2)

表 7-2　求职申请表

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>出生年月</td><td></td><td>政治面貌</td><td></td><td rowspan="6">照片</td></tr>
<tr><td>学历</td><td></td><td>毕业院校</td><td colspan="3"></td><td>专业</td><td></td></tr>
<tr><td>职称</td><td></td><td>现从事的专业 / 工作</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>现工作单位</td><td></td><td>联系电话</td><td></td><td>通讯地址</td><td></td><td>邮编</td><td></td></tr>
<tr><td>家庭地址</td><td></td><td>身份证号码</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>掌握何种外语</td><td></td><td>程度如何有无证书</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>技能与特长</td><td></td><td>技能等级</td><td colspan="5"></td><td></td></tr>
<tr><td>个人兴趣</td><td></td><td>身高</td><td>米</td><td>体重</td><td>公斤</td><td>健康状况</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>个人简历</td><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="3">欲离开原单位的主要原因</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">现在的工资</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">欲加入本单位的主要原因</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="3">收入期望</td><td colspan="3">元 / 年</td><td colspan="2">可开始的工作日期</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">晋升期望 (职位、时间)</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="4">培训期望 (内容、日期、时间)</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="4">其他期望</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="3">家庭成员情况</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="9">自愿保证：本人保证表内所填写内容真实，如有虚假，愿受解职处分。
申请人签名：　　日期：</td></tr>
</table>

7.2.4　招聘评估

招聘评估是招聘过程中必不可少的一个环节。招聘评估通过成本与效益核算，能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况，区分哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，有利于为组织节省开支。招聘评估通过对录用员工的绩

效、实际能力、工作潜力的评估即通过对录用员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进。

1. 成本效益评估

招聘成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

1) 招聘成本

招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。招聘总成本即是人力资源的获取成本，它由两个部分组成：一部分是直接成本，包括招募费用、选拔费用，录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、其他费用 (如招聘人员差旅费和应聘人员招待费等)；另一部分是间接费用，包括内部提升费用、工作流动费用。招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。如果招聘实际费用少，录用人数多，意味着招聘单位成本低；反之，则意味着招聘单位成本高。

2) 成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它主要包括招聘总成本效用分析、招募成本效用分析、人员选拔成本效用分析和人员录用成本效用分析等。计算方法如下。

总成本效用 = 录用人数 / 招聘总成本

招募成本效用 = 应聘人数 / 招募期间的费用

选拔成本效用 = 被选中人数 / 选拔期间的费用

人员录用效用 = 正式录用的人数 / 录用期间的费用

3) 招聘收益成本比

它既是一项经济评价指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益成本越高，则说明招聘工作越有效。

招聘收益成本比 = 所有新员工为组织创造的总价值 / 招聘总成本

2. 数量与质量评估

1) 数量评估

录用员工数目的评估是对招聘工作有效性检验的一个重要方面。通过数量评估，分析在数量上满足或不满足需求的原因，有利于找出各招聘环节上的薄弱之处，改进招聘工作。同时，通过录用人员数量与招聘计划数量的比较，为人力资源规划的修订提供了依据。录用人员评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行。其计算公式为

录用比 = 录用人数 / 应聘人数 ×100%

招聘完成比 = 录用人数 / 计划招聘人数 ×100%

应聘比 = 应聘人数 / 计划招聘人数 ×100%

当招聘完成比大于或等于 100% 时，则说明在数量上完成或超额完成了招聘任务；应聘比则说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

2) 质量评估

录用人员的质量评估实际上是对录用人员在选拔过程中对其能力、潜力、素质等进

行的各种测试与考核的延续，也可根据招聘的要求或工作分析中得出的结论，对录用人员进行等级排列来确定其质量，其方法与绩效考核方法相似。当然，录用比和应聘比这两个数据也在一定程度上反映了录用人员的质量。

3. 信度与效度评估

信度与效度评估是对招聘过程中所使用的方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。信度和效度是对测试方法的基本要求，只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才适合作为录用决策的依据，否则将误导招聘人员，影响其做出不正确的决策。

1) 信度评估

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论，它或者不产生错误，或者产生同样的错误。通常信度可分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数是指用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。一致性可用两次结果之间的相关系数来测定。相关系数高低既与测试方法本身有关，也跟测试因素有关。此方法不适合用于受熟练程度影响较大的测试，因为被测试者在第一次测试中可能记住某些测试题目的答案，从而提高了第二次测试的成绩。

等值系数是指对同一应聘者使用两种对等的、内容相当的测试方法，其结果之间的一致性。

内在一致性系数是指把同一(组)应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性。这可用各部分结果之间的相关系数来判断。

此外，还有评分者信度，这是指不同评分者对同样对象进行评定时的一致性。例如，如果许多人在面试中使用一种工具给一个求职者打分，他们都给候选人相同或相近的分数，则这种工具具有较高的评分者信度。

2) 效度评估

效度，即有效性或精确性，是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度、同测效度。

预测效度是说明测试用来预测将来行为的有效性。在人员选拔过程中，预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用的指标。我们可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们最后的绩效分数相比较，两者的相关性越大，则说明所选的测试方法、选拔方法越有效，以后可根据此法来评估、预测应聘者的潜力。若相关性很小或不相关，说明此法在预测人员潜力上效果不大。

内容效度，即测试方法能真正测出想测的内容的程度。考虑内容效度时，主要考虑所用的方法是否与想测试的特性有关，如招聘打字员，测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试，而不适用于对能力和潜力的测试。

同测效度是指对现在员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考

核得分进行比较，若两者的相关系数很大，则说明此测试效度就很高。这种测试效度的特点是省时，可以尽快检验某测试方法的效度，但若将其应用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。例如，这种效度是根据现有员工的测试得出的，而现在员工所具备的经验、对组织的了解等，则是应聘者所缺乏的。因此，应聘者有可能因缺乏经验而在测试中得不到高分，从而错误地被认为是没有潜力或能力的。其实，他们若经过一定的培训或锻炼，是有可能成为称职的员工的。

7.3 招聘注意事项

有些企业招聘工作做得比较好，也比较顺利，有些企业经常招聘，却又招不到合适的人，影响企业的日常经营活动。甚至有些企业辛辛苦苦招来的员工，没过几天就不辞而别，这种现象在我国许多企业里可谓是司空见惯，如果仔细计算其中的直接与间接招聘成本，企业招聘的投入与产出之比实在太低。为什么会出现这样的情况呢？主要是在招聘中存在以下现象，希望企业在招聘中注意。

7.3.1 招聘的误区——经验壁垒

当即将走出校门的大学生抱怨用人单位筑起的一道道“工作经验”门槛制约了他们的职业选择时，用人单位也在为大学生求职简历上那眼花缭乱的“实践经验”感到迷茫。其实，用人单位在人为地设立起经验“壁垒”的同时，自己也走进了人力资源管理与开发的“沼泽地”。

那么，经验越多越好吗？

谁都希望使用现成的人才，然而，经验毕竟反映的是已有的成绩，对经验的过分追求揭示出企业用人理念上的因循守旧，不思进取。

有一个故事是这样的，两个商人同时要到非洲卖鞋去，到了非洲一看，甲商人说：“完蛋了！他们都不穿鞋，我的鞋要卖给谁呀？”乙商人则说：“太棒了！他们都没有穿鞋，我的鞋要大卖了。”刚刚走出校门的大学生最大的劣势是一张白纸，最大的优势也是一张白纸，而在优势、劣势之间如何自处，其实就在一念之间。

与有经验的求职者相比，新人虽然年纪轻、经验不足，但是一个人能在自己的经历中获取多少经验，主要取决于他(她)学习能力的高低，取决于他(她)是否善于学习，是否善于思考、善于总结，而不在于他(她)经历的长短。在现实中，我们处处可以发现，一个有较高的潜在学习能力的人，可以在较短的时间内熟练掌握应有的知识和技能。而有些人做一项工作许多年，甚至是一辈子，也仍然不能算是一个合格的员工。当然，没有经历也就谈不上什么经验，不过，一个人的工作经验与他(她)的工作经历并不成正比，或者说，工作经历并不等于工作经验。

将学历同能力画等号有失公平合理，把经历与经验画等号更不合理。学历毕竟还是

通过从大学到研究生，再到博士的一次次严格选拔测试取得的，它至少还说明了一个人的智力水平和某种学习能力或潜能。一个人可能有过在某行业长时间的工作经历，或有过在许多家企业的工作经历，甚至是一些知名的企业，但这并不能说明其有怎样的能力和水平，或积累了多少有用的经验。所以，用工作经历评判一个人的工作能力比用学历评判更不可靠。因此，在学历已不能和能力画等号的今天，把工作经历同工作经验画等号，将更是错误和有害的。所谓经验，是指在实践中获得的知识和技能。只有先获得工作，才能得到工作经验。如果每个职位都要求有工作经验，那么，人们的经验从哪里得来呢？招聘单位提出经验要求，对新成长起来的劳动者是不公平的。

应当承认，企业是营利性组织，经营活动以追求利润最大化为目标。但是，企业作为社会的重要组成部分，同样应当承担起自己应当承担的社会责任。企业在招聘员工的时候，希望招聘到熟悉相关工作的熟练工，因为这样可以立即给企业带来经济效益，节约一大笔培训费用。但是，这是以损害其他社会成员的利益为代价的，是一种推卸社会责任的表现。

在国外，绝大多数公司对新招聘来的员工都要进行 3 ～ 6 个月的培训，人力资源部门还制订了专门的培训计划。我国《劳动法》也明确规定，企业应当对新员工进行职前培训。对新员工进行培训，是用人单位应尽的义务。

7.3.2 聘用中的企业文化

“引得进，用不好，留不住”是大多数企业在引进人才和员工聘用方面存在的较为普遍的现象。究其原因，乃是作为企业整体“生态环境”的企业文化不健全所致。良好的企业文化使企业员工有用武之地，而优秀的企业人才能丰富和提升企业文化的内涵。

一家知名的通信企业，前几年从高校招聘了一批具有相当学历背景的专业技术人才，一时引起传媒的广泛关注。然而，随着培训工作的完成及薪酬的增加，员工却纷纷递交了辞呈，原因是该企业在招聘时所承诺的与所招聘员工所学专业知识相对应的岗位设定没有得到兑现。可见，企业人力资源战略设计必须与员工个人目标相一致，与企业的自身文化相匹配。有效的员工聘用还体现在企业如何挖掘现有的人力资源，即合理利用老员工和充分调动新员工积极性相结合。新员工对企业价值的认同，往往是从与其工作环境相同的老员工的接触开始形成。一个起初被认为“黔驴技穷”的老同事，不仅熟悉企业资源、具有相关专业理论知识，而且还谙熟经济实务和各种工作技能。部分新员工对这样的老同事刮目相看并自叹不如，但同时却触发了一种感想：他这样水平却仍是这种境况，我要熬到何时才能有出头之日呢？经过机会成本分析，结果一走了之。

所以，企业在员工聘用、晋升及人力资源战略设计的具体操作上，应在注重对老员工“挖潜”的同时，应着手对企业“生态环境”中“生物链”的培育和呵护。不仅要对老员工进行因人制宜的“回炉”培训以及对他们做出的成绩给予及时嘉奖，还应该根据新员工“好高骛远”、期望值高的心理特点和所学专业特长，结合企业使命，邀请新员工的佼佼者现身说法，以实例营造企业文化，以真情创造企业价值。

近年来，互联网的迅速发展不仅影响了人与组织的联系方式，而且改变了人与组织的关系，这使得以往依靠制度去捆绑人、同舟共济的时代已经过去，现在个体的力量对周围人的影响和判断已日趋重要。在这样的背景下，企业既要与时俱进，充分利用互联网技术推进招聘与企业文化相关工作的展开，又要在此基础上吸引欣赏或者符合企业文化的员工加入，以使其在充分授权的基础上自觉发扬企业的文化。然而，在现实发展的过程中如何将这两方面运用到实践中，仍旧是企业面临的一个重要挑战。

7.3.3 战略性人才储备

所谓战略性人才储备是指根据公司发展战略，通过有预见性的人才招聘培训和岗位培养锻炼，使得人才数量和结构能够满足组织扩张的要求。由此可见，战略性人才储备是为公司的长远发展战略服务的，它服从和服务于公司的长远发展，包括前瞻性能力超群的人才招聘和内部培养两个方面。

战略性人才储备贯穿于企业发展的全过程，但容易被忽视，特别是在一些规模小、成长快的企业。一家知名企业近年来突飞猛进，然而随着市场扩大，公司发展后劲不足，发展速度趋于下降。究其原因，是缺乏战略性人才储备，以至于人才不能满足组织膨胀的需要，人力资源与公司发展脱节。

7.4 选拔录用

招聘是一项复杂的工作，企业在招聘选拔的环节上需要开展许多具体工作来为录用决策寻找依据，也就是要采用一些筛选与录用方法，为企业挑选最合适的工作人员。而这些具体工作与招聘环节密切相关。

7.4.1 选拔录用概述

1. 选拔录用的含义

选拔录用也叫人员甄选，是指通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的人格特点与知识技能水平，预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。

准确地理解选拔录用的含义，要把握以下几个要点。

(1) 选拔录用应包括两个方面的工作：一是评价应聘者的知识、能力和个性；二是预测应聘者未来在企业中的绩效。很多企业在选拔录用时将注意力过多地集中在前者，往往忽视了后者，其实后者对企业来说才是更有意义的。

(2) 选拔录用要以空缺职位所要求的任职资格条件为依据来进行，只有那些符合职位要求的应聘者才是企业所需要的。

(3) 选拔录用是由人力资源部门和直线部门共同完成的，最终的录用决策应当由直线部门做出。

一个高质量的招聘录用决策，应同时满足两个要求：既没有录用不符合要求的人员，又没有遗漏符合要求的人员。

2. 选拔录用的意义

相比招聘工作而言，选拔录用无论是对企业还是对人力资源管理的影响都更为直接，因此它的决策直接表现为企业最终录用到了什么样的人员。

(1) 选拔录用直接决定着企业能否正常地运转。其中的道理非常简单，如果企业从应聘者中挑选的人员不符合职位的要求，那么职位所对应的职责就不能很好地完成。企业的正常运转自然就会受到影响。

(2) 选拔录用还直接影响着人力资源管理的其他职能活动以及企业的开支。如果选拔录用的效果比较差，企业没有录用到符合职位要求的人员，那就意味着前一阶段的招聘工作是没有任何实际效果的，所付出的人力、物力和财力没有得到回报，这对企业有限的资源来说是一种极大的浪费。为了解决这个问题，企业有两种选择：一是对这些人员进行知识和能力的培训，使他们可以从事本职位的工作，但是这样做不仅增加了培训的开支，而且也增加了培训开发的工作量；二是辞退这些人员，这也要企业支付额外的遣散费用，同时还增加了辞退解雇的工作量，如果处理不当，甚至还会给企业带来劳动争议或纠纷。辞退这些人员后，企业的空缺职位依然存在，因此需要重新进行招聘，这反过来又增加了招聘录用本身的工作量。

3. 选拔录用系统的标准

作为对应聘者的筛选机制，一个有效的选拔录用系统应达到以下几项标准。

(1) 选拔录用的程序应该标准化。要保证每位参加选拔录用程序的应聘者都经历同样数量和类型的选择测试和面试。

(2) 选拔录用的程序以有效的顺序排列。那些费用较高、大量增加企业成本的程序，比如与企业高层面谈、体检等要放在系统的最后，使这些程序只用于那些最有可能被录取的应聘者。

(3) 选拔录用的程序要能提供明确的决策点。决策点指那些能明确做出淘汰或保留的时点，如笔试成绩、体检结果等。关于应聘者通过决策点所必须具备的资格，管理者应有明确的标准。由于在前面的决策点上淘汰了不合要求的应聘者，因此可以将更多的时间和精力放在那些更有可能获得该职位的应聘者身上。

(4) 选拔录用的程序应能保证充分提供可以确定应聘者是否胜任空缺职位的信息。一个好的系统不仅要保证不遗漏空缺职位的工作内容，而且还要保证能从应聘者那里收集到与决策有关的充足信息。

(5) 选拔录用的程序应防止了解应聘者背景情况时出现意外的重复。一个好的系统应对参与选拔录用的人员的职责做出清晰的界定，这样就可以防止两个评价人员分别与应聘者面谈时重复提出同样的问题，却同时忽略了重要的问题。

(6) 选拔录用的程序应能突出应聘者背景情况重要的方面。有效的系统应能根据需要进行多次核实和检查。

(7) 选拔录用的程序应防止在提供企业和工作信息时出现不必要的重复。一个好的系统还应该对参与选拔录用的人员提供相关信息的职责做出清晰的界定，这样就可以避免不必要的重复。

4. 选拔录用的程序

为了保证选拔录用的效果，按照上面所提到的几项标准，选拔录用工作一般来说要按照图 7.4 所示的程序进行：首先评价应聘者的工作申请表和简历；然后进行选拔测试和面试；接下来审核应聘者材料的真实性，即进行背景调查；再接着就要进行体检；应聘者被录用后还要经过一个试用期的考察；最后才能做出正式录用的决策。整个选拔录用过程由六个步骤组成，其中每一个步骤都是一个关键决策点，应聘者如果达不到该决策点的要求就要被淘汰，只有通过该决策点的应聘者才能继续参加下面的选拔。至于每个决策点的标准应该是什么，企业要根据自己的情况来确定，但总的原则是以空缺职位所要求的任职资格条件为依据。

申请表和简历
↓
选拔测试和面试
↓
背景调查
↓
体　检
↓
试　用
↓
正式录用

图 7.4　选拔录用过程

需要强调指出的是，在选拔录用过程的每一个步骤，都会有一些应聘者因不符合要求而被淘汰，如何正确地对待这些落选者，对企业来说也是一项非常重要的工作，如果不能妥善地处理与这些人的关系，可能就会影响到企业的形象，从而不利于以后的招聘工作。正确的处理方法应当是以面谈或书面的形式向落选者清楚地解释原因。

在选拔录用过程的六个步骤中，企业需要开展许多具体工作来为录用决策寻找依据，即采用一些选拔方法。如筛选简历和申请表、推荐检测、笔试、面试及各种测评方法。选拔面试和测试是比较关键、比较复杂的两种方法，其余的则相对比较简单。

7.4.2　选拔录用方法

1. 面试法

面试是通过供需双方正式交谈，以便企业能够客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息，应聘者能够了解到企业的更多的信息。面试是员工招聘过程中非常重要的一步。

1) 面试程序

(1) 面试前的准备阶段。确定面试的目的；认真阅读应聘对象的求职申请表，制定面试提纲，问话提纲主要围绕要证实的疑点和问题，针对不同的对象应有不同的了解侧重点；确定面试的时间、地点，并制定面试评价表。

(2) 面试的开始阶段。面试开始，面试者要努力创造一种和谐的面谈气氛，使面试双方建立一种信任、亲密的关系，解除应聘者的紧张和顾虑。常用的方法是寒暄、问候、

微笑、放松的姿势。可先让对方简要介绍一下自己的情况，此时面试者注意力要高度集中，注意倾听和观察。

(3) 正式面试阶段。根据面试中所提的问题，面试大体可分为结构式面试、非结构式面试和混合式面试三种。

① 结构式面试 (Structured Interview)。此类面试要先制定好所提的全部问题，然后一一提问。这样有准备的、系统的提问有利于提高面试的效率，了解的情况较为全面，但谈话方式程式化，不太灵活。

② 非结构式面试。面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程式。针对不同的应聘者，所提的问题也不同，这种面试可以了解到特定的情况，但缺乏全面性，效率较低。

③ 混合式面试。将结构式面试与非结构式面试结合起来，称为混合式面试。这种方法可以取二者之长，避二者之短，所以是最常用的一种面试方法。

由于正式面试阶段带有评估的性质，所以结束时，要给予对方提问的机会。另外，为了提高评估的准确性，针对某一事项，可同时提出几个问题，从不同的侧面了解应聘者对这一问题的立场和态度。有时问答本身并不重要，重要的是面试者表现出的修养和态度。

(4) 面试的结束阶段。不论应聘者是否会被录用，面试均应在友好的气氛中结束。同时，面试者应立即整理面试记录，并填写面试评价表，校对有关材料，做出总体评价意见。在总结评价时，对以下情况要特别注意，例如，不能提供良好的离职理由；以前职务 (或工资) 高于应聘职务 (或工资)；本人曾被劳改过；家庭问题突出；经常变换工作等。

2) 面试类型

(1) 从面试所达到的效果来分类。

① 初步面试。这是用来增进用人单位与应聘者的相互了解的过程。在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充 (如对技能、经历等进行说明)，企业对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍企业情况、解释职位招聘的原因及要求。

② 诊断面试。这是对经初步面试筛选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试。它的目的在于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，企业的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。

(2) 从参与面试的人员来分类。

① 个别面试。这是指一个面试人员与一个应聘者面对面地交谈。这种方式的面试有利于双方建立亲密的关系，使双方能深入地相互了解。但这种面试的结果易受面试人员的主观因素干扰。

② 小组面试。这是由二三个人组成面试小组对应聘者分别进行面试。面试小组由用人部门与人力资源部门的人员共同组成，从多种角度对应聘者进行考察，提高面试结果的准确性，克服个人偏见。

③ 集体面试。它是由面试小组对若干应聘者同时进行面试。在集体面试过程中，通

常是由面试主考官提出一个或几个问题，引导应聘者进行讨论，从中发现、比较应聘者的表达能力、思维能力、组织领导能力、解决问题的能力、交际能力等。集体面试的效率比较高，但对面试主考官的要求较高，主考官在面试前应对每位应聘者都有大致的了解，而且在面试时应善于观察，善于控制局面。

(3) 从面试的组织形式来分类。

① 压力面试。压力面试往往是在面试的开始时就给应试者以意想不到的一击，通常是敌意的或具有攻击性的，主考官以此观察应试者的反应。一些应聘者在压力面试前显得从容不迫，而另一些则不知所措。用这种方法可以了解应聘者承受压力、情绪调整的能力，可以测试应聘者的应变能力和解决紧急问题的能力。压力面试一般用于招聘销售人员、公关人员、高级管理人员。

② BD 面试，即行为描述面试 (Behavior Description Interview)，它是近年来的研究成果。这种面试是基于行为的连贯性原理发展起来的。面试主考官通过行为描述面试要了解两方面的信息：一是应聘者过去的工作经历，判断他选择本企业发展的原因，预测他未来在本企业中发展所采取的行为模式；二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺职位所期望的行为模式进行比较分析。

③ 能力面试。与注重应聘者以往取得的成就不同的是，这种方法关注的是他们如何去实现所追求的目标。在能力面试中，主考官要试图找到过去成就中所反映出来的优势。要确认这些优势，主考官要寻找 STAR——即情景、任务、行动和结果。其大致过程如下：先确定空缺职位的责任与能力，明确它们的重要性；然后，询问应聘者过去是否承担过与空缺职位类似的职位，或是否处于类似的“情景”，一旦主考官发现应聘者有类似的工作经历，则再确定他们过去负责的“任务”，进一步了解一旦出现问题他们所采取的“行动”，以及“行动”的“结果”究竟如何。

3) 面试中的提问技巧

面试技巧是面试实践中解决某些主要问题与难点问题的一些技术，是面试操作经验的积累。在面试中，“问”“听”“观”“评”是几项重要而关键的基本功。在此，重点讨论面试提问的技巧。就“问”而言，无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进式地进行，如“什么时候到的？”“家离远吗？是怎么来的？”等，同时，面试考官的提问与谈话，应力求使用标准话及不会给应试者带来误解的语言，通俗、简明地表达自己的问题，并且问题安排要先易后难，循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，让应聘者逐渐适应、展开思路，并进入角色。当然，提问方式的选择以及恰到好处地转换、收缩、结束、扩展问题和问话，也有很多值得注意的技巧。

(1) 面试中的提问方式。

面试考官作为面试的召集者，也是面试的主持者，其提问的方式以及问题决定了从应聘者那里可以得到什么资料或多少资料。一般来说，面试考官应运用一些提问的技巧来影响面试的方向以及进度。主要提问方式如下。

① 简单提问。在面试刚开始时，通常采用简单提问来缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者能轻松进入角色，充分发挥自己的水平和潜力。这种提问常

以问候性的语言开始，例如“一路上辛苦吗？”“你乘什么车来的？”“你家住在什么地方？”等等。

② 递进提问。递进提问的目的在于引导应聘者详细描述自己的工作经历、技能、成果、工作动机、个人兴趣等。提问应采用诱导式提问，例如“你为什么要离职？”“你为什么要到本公司来工作？”“你如何处理这件事情？”“你如何管理你的下属？”等，避免使用肯定或否定式提问，如“你认为某事情这样处理对吗？”“你有管理方面的经验吗？”因为前一种提问方式能给应聘者更多的发挥余地，能更加深入了解应聘者的能力和潜力。

③ 比较式提问。比较式提问是主考官要求应聘者对两个或更多的事物进行比较分析，以达到了解应聘者的个人品格、工作动机、工作能力与潜力的目的。例如“如果现在同时有一个晋升机会与培训机会，你将如何选择？”“在你以往的工作经历中，你认为自己最成功的地方是什么？”等等。

④ 举例提问。这是面试的一项核心技巧。当应聘者回答有关问题时，主考官让其举例说明，引导应聘者回答解决某一问题或完成某项任务所采取的方法和措施，以此鉴别应聘者所谈问题的真假，了解应聘者解决实际问题的能力。例如“请你举例说明你对员工的管理的成功之处”等等。

⑤ 客观评价提问。这是主考官有意让应聘者介绍自己的情况，从而客观地对自己的优点和缺点进行评价，或以曾在主考官身上发生的某些事情为例，以此引导应聘者毫无戒备地回答有关敏感问题，借此对应聘者进行更加深刻的了解。例如“世上没有十全十美的人，比如说：我在处理突发事件时就易冲动，今后有待于进一步改善。你觉得你在哪些方面需要改进？”

(2) 面试提问中的注意事项。

尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题，例如以“你一定……”或“你没……”开头的问题。不要让应聘者了解你的倾向、观点和想法，以免应聘者为迎合你而掩饰他真实的想法。

有意提问一些相互矛盾的问题，引导应聘者做出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实情况。

面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过对他的离职原因、求职目的、个人发展、对应聘岗位的期望等方面加以考察，再与其他的问题联系起来综合加以判断。如果应聘者属于高职低求、高薪低求，离职原因讲述不清，或频繁离职，则必须引起重视。在这方面，一定要注意通过应聘者的工作经历分析应聘者的价值取向，而不要轻信应聘者自己的说法。

所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提出，并及时做好记录。并且，不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问第二个问题。

面试中，除了要倾听应聘者回答的问题外，还要观察他的非语言行为，如脸部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方是否诚实，是否具有自

信心等情况。

2. 测试法

选拔测试就是指运用各种科学或经验的方法对应聘者进行评价，从而挑选出那些符合职位要求的人员的过程。选拔测试的方法有很多，在这里我们只是介绍几种最有代表性的测试方法。

1) 知识测试

这种测试主要是用来衡量应聘者是否具备完成职位职责所要求的知识，虽然具备职位所要求的知识并不是实际工作绩效良好的充分条件，但却往往是它的一个必要的条件，因此选拔录用中要对应聘者的相关知识进行测试。不同的职位，测试的内容也不一样，例如录用会计人员，就要测试与会计有关的知识；录用人力资源管理人员，就要测试人力资源管理知识。

这种测试方法的好处是比较简单，便于操作，不需要特殊的设备；可以同时对很多应聘者进行测试，因此费用也比较低，可以节约大量的时间；相对来说比较公平，受主观因素影响较小。这种方法的缺点在于主要考察的是应聘者的记忆能力，对实际工作的能力考察不够，因此知识测试往往作为一种辅助手段同其他方法一起使用。

2) 能力测试

能力是指个人顺利完成某种活动所必备的心理特征，任何一项活动都要求从事者具备相应的能力。能力测试就是衡量应聘者是否具备完成职位职责所要求的能力。能力测试有两种功能：一是判断应聘者具备什么样的能力，即诊断功能；二是测定在从事的活动中成功的可能性，即预测功能。能力测试包括一般能力测试和特殊能力测试两种。

(1) 一般能力测试。一般能力测试 (General Aptitude Test Battery，GATB) 最初是由美国劳工部自1934年开始花费十多年的时间研究制定的，包括9种职业能力倾向：一般能力 (G)、言语能力 (V)、数理能力 (N)、书写能力 (Q)、空间判断力 (S)、形状知觉 (P)、运动协调 (K)、手指灵活度 (F) 以及手腕灵巧度 (M)。这套测试所涵盖的各种能力与不同的职业类型密切相关，经过测试可以对应聘者是否适宜从事所应聘的职位做出判断，例如手指灵活度不高的人，就不适宜从事打字员这一职位。

(2) 特殊能力测试。特殊能力指那些与具体职位相联系的不同于一般能力要求的能力。例如人力资源管理职位，就要求具备较强的人际协调能力；保安的职位，对反应能力的要求比较高。特殊能力测试的方法主要有：明尼苏达办事员测试 (Minnesota Clerical Test)、西肖音乐能力测试 (Seashor Measures of Musical Talents) 以及梅尔美术判断能力测试 (Meier Art Tests) 等。在使用特殊能力测试时，企业要根据空缺职位的类别，选择相应的测试方法。

3) 性格和兴趣测试

阅读材料



卡特尔十六种人格因素测验简介

(1) 性格测试。性格指个人对现实的稳定态度和习惯的行为方式，按照不同的标准可以将人们的性格划分成不同的类型。由于人们的性格在很大程度上决定着他们的行为方式，而不同的职位所要求的行为方式又不同，因此对应

聘者的性格进行测试，有助于判断他们是否胜任所应聘的职位，例如销售职位需要经常与人打交道，因此要求应聘者的性格应当比较外向。目前，对性格测试的方法有很多，主要可以归结为两大类。

一是自陈式测试，就是向被试者提出一组有关个人行为、态度方面的问题，被试者根据自己的实际情况回答，测试者将被试者的回答和标准进行比较，从而判断他们的性格，常用的方法有：明尼苏达多项人格量表 (MMPL)、加州心理调查表 (CPL)、卡特 16 种人格因素量表 (16PF) 和爱德华个人爱好量表 (EPPS)。

二是投射式测试，就是向被试者提供一些刺激物或设置一些刺激情景，让他们在不受限制的条件下自由地做出反应，测试者通过分析反应的结果，从而判断被试者的性格。H. 罗夏 (H．Rorschach) 墨渍测试、主体统觉测试 (Thematic Apper Ception Test，TAT) 是两种常用的投射测试方法。

(2) 兴趣测试。这里的兴趣主要是指职业兴趣，它是指人们对具有不同特点的各种职业的偏好以及从事这一职业的愿望。职业兴趣会影响人们对工作的投入程度，如果应聘者的职业兴趣和应聘的职位不符，那就会影响他的工作热情；相反，如果应聘者的职业兴趣和应聘职位相符，那么他就会积极主动地进行工作。兴趣测试的方法主要有斯通——坎贝尔测试等。

4) 工作样本测试

工作样本测试就是要求应聘者完成职位中的一项或若干项任务，依据任务的完成情况来做出评价，这种方法强调直接衡量工作的绩效，因此具有较高的预测效度。工作样本测试的优点在于它测量的是实际工作任务，应聘者很难伪装或给出假答案；缺点是需要对每个应聘者进行单独测试，实施成本比较高，不适用于那些完成周期比较长的任务。

在实施工作样本测试时，首先挑选出职位中的关键任务；然后让应聘者完成某些任务，同时由测试者对他们的表现进行监测并记录任务的执行情况；最后由测试者对应聘者的表现和工作完成情况做出评价。

5) 评价中心测试

评价中心测试其实就是通过情景模拟的方法来对应聘者做出评价。它与工作样本测试比较类似，不同的是工作样本测试是用实际的工作任务来进行测试，而评价中心则是用模拟的工作任务来进行测试。这种测试通常包括以下几种方法。

(1) 无领导小组讨论 (LGD)。无领导小组讨论就是把几个应聘者组成一个小组，给他们提供一个议题，事先并不指定主持人，让他们通过小组讨论的方式在限定的时间内给出一个决策，评委们则在旁边观察所有应聘者的行为表现并做出评价。通过这种方法，可以对应聘者的语言表达能力、分析归纳能力、说服能力、协调组织能力以及集体意识等做出评价。

(2) 公文处理。公文处理多是针对管理职位实施的一种测试方法。首先假设应聘者已经从事了某一职位；然后给他提供一篮子文件，文件的类型和内容要根据这一职位在实际工作中经常遇到的类型来设计，一般有信函、备忘录、报告、电话记录、上级指示和

下级请示等；接着让应聘者在规定的时间和条件下处理完毕，并说明理由和原因。通过这种方法，可以对应聘者的规划能力、决策能力以及分析判断能力等做出评价。

此外，评价中心测试还有管理游戏、角色扮演、演讲以及案例分析等方法，在此不一一介绍。

6) 借助招聘测评软件

个人的知识技能可以通过传统的考试考察，个性特征与发展潜能则只能借助现代人才测评技术来了解。目前，人才测评已经服务于企业人力资源管理的多个环节，诸如招聘、选拔、培养与晋升、岗位胜任力考察、企业管理风格与能力考察、企业文化考察、人力资源普查、培训诊断与辅导、员工职业生涯规划、组织诊断等。它既可以全面测试、评价一个人，也可以针对人的某个单项能力进行测评，为高级人才的脱颖而出创造有利的条件，为企业选人、用人提供科学的依据。在美国，1/3 的小企业和 2/3 的大企业都采用人才测评，如制造业的通用汽车、通用电气，食品业的卡夫，信息产业的 IBM、德州仪器等。在中国，越来越多的企业也开始采用人才测评技术。

目前国内招聘测评存在的最大的问题是招聘测评的结果和岗位的要求之间缺乏清晰的联系，拿到结果以后不知道如何取舍，因此招聘测评的实用性存在很大的问题。

7) 应用测试法的基本要求

选拔测试是一种比较先进的选拔方式，在国外被广泛使用。在应用各种测试方法时，应当注意达到以下几点要求。

(1) 要注意对应聘者的隐私加以保护。应聘者的各项能力、人格特征和兴趣特征属于应聘者的个人隐私。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。如果应聘者未通过心理测试，招聘人员应该将测试结果报告退还给应聘者。

(2) 要有严格的程序。从心理测试的准备到心理测试的实施，以至最后的心理测试结果的评判，都要遵循严格的程序来进行。负责人必须经过专业的心理测试培训，必要时，可请专业人员协助工作。

(3) 心理测试的结果不能作为唯一的评定依据。这种评定结果根据单位的具体情况不同，在单位决策时，参考的程度不同。心理测试可以和面试、笔试等方式同时进行，结合多种方法，做出客观评价，不能将心理测试作为唯一的评定依据。


阅读小材料 7–2

北森招聘选拔系统简介

北森奔衡招聘选拔系统 v2.0 基于国际领先的岗位胜任力模型理论 (图 7.5)，结合企业人力资源招聘选拔工作的实际需要，由北森研究院的多名专家组成专项研究小组历时 2 年开发完成。奔衡提供 6 大类 36 个素质测评维度，并预置 15 类职位模板，同时提供金融和生产制造两个行业解决方案。奔衡根据不同岗位的胜任力要求测量不同的内容，并给出测试者与职位要求的整体契合程度，方便 HR 进行不同应聘者之间的比较。与此同时，HR 可以根据职位需要自主选择测试内容并自主定义选拔标准，真正做到“适职而配”。



图 7.5　企业自定义职位要求

7.4.3　员工录用决策

人员录用是依据选拔的结果做出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。录用决策是依照人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选拔阶段多种考核和测验结果组合起来进行综合评价，从中择优确定录用名单。值得强调的是，人员选拔环节中的所有方法都可用来选择潜在的雇员，但决定使用哪些选拔方法，一般要综合考虑时间限制、信息与工作的相关性，以及费用等因素，对相对简单或无须特殊技能的工作采用一种方法就行。例如，招聘打字员，根据应聘者打字测试的成绩一般就足以做出决定了。但是，对大部分岗位来说，通常需要采用多种方法相互结合，扬长避短，提高录用决策的科学性和正确性。

1. 员工录用的主要策略

1) 多重淘汰式

多重淘汰式中每种测试方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格。该方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。全部通过考核项目者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。

2) 补偿式

补偿式中不同测试的成绩可以互为补充，最后根据应聘者在所有测试中的总成绩做出录用决策。如分别对应聘者进行笔试与面试选择，再按照规定的笔试与面试的权重比例，综合算出应聘者的总成绩，决定录用人选。值得注意的是，由于权重比例不一样，录用人选也会有差别。假设在甲、乙两人中录用一人，两人的基本情况与考核得分，如表 7-3 所示。到底录用谁，关键要看不同项目的权重系数。如果各考核因素的权重均相同，则甲综合得分为 6，乙为 5.9，甲为优；如果突出技术能力与政治思想水平，则甲综合得分为 4.75，乙为 4.51，甲为优；如果突出学历与组织领导能力，则甲综合得分为 4.55，乙为 4.61，乙为优。

表 7-3 各种项目的权重情况

	技术能力	学历	政治思想水平	组织领导能力	事业心	解决问题能力	适应能力
甲的得分	0.9	0.5	1	1	0.8	0.8	1
乙的得分	0.7	0.9	0.8	0.8	1	1	0.7
W1	1	1	1	1	1	1	1
W2	1	0.5	1	0.8	0.8	0.7	0.6
W3	0.5	1	0.8	1	0.8	0.7	0.6

3) 结合式

结合式中，有些测试是淘汰性的，有些是可以互为补偿的，应聘者通过淘汰性的测试后，才能参加其他测试。

2. 员工录用的注意事项

组织在做出最终录用决策时，应当注意以下几个问题。

(1) 尽量使用全面衡量的方法。企业要录用的人员必然是能够满足单位需要，符合应聘岗位素质要求的人才。因此，必须根据单位和岗位的实际需要，针对不同的能力素质要求给予不同的权重，然后录用那些得分最高的应聘者。

(2) 减少做出录用决策的人员。在决定录用人选时，必须坚持少而精的原则，选择那些直接负责考察应聘者工作表现的人，以及那些会与应聘者共事的人进行决策。

(3) 不能求全责备。人没有十全十美的，在录用决策时也不要吹毛求疵，挑小毛病，总是不满意。我们必须分辨主要问题以及主要方面，分辨哪些能力对于完成这项工作是不可缺少的，这样才能录用到合适的人选。

本章小结

本章首先在介绍员工招聘与录用的基本知识基础上，有计划、分层次、详细地阐述了员工招聘与录用的主要操作环节、员工招聘注意事项以及员工的选拔录用等具体的实务操作，要求学生具体掌握员工招聘计划的制订、求职申请表的设计、招聘评估、选拔录用程序和方法等主要操作性环节的实施。

关键术语

招聘	Recruitment
网络招聘	Online Recruitment
选拔录用	Select and Employ
人员素质测评	Evaluating of Human Resource Quality
评价中心	Assessment Center
无领导小组	No-leader Group

习　　题

1. 对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？简述各种筛选方法的特点？

2. 招聘工作一般应遵循怎样的程序？

3. 试比较招聘的内部来源和外部来源的优、缺点。

4. 试比较各种招聘筛选方法的优、缺点。

5. 简述面试的基本步骤及技巧。

6. RANBAXY 是一家在世界制药领域里享有良好声誉的跨国公司，三年前在中国设立了合资企业——广州南新制药有限公司。该公司拥有一流的设备和现代化的管理体系，其产品严格按国际 GMP 标准生产，其质量得到国际有关权威机构认可，销售网络已遍布全国 30 多个城市。广州南新制药有限公司北京办事处由于业务发展及开发新产品需要，经北京市人事局人才市场管理办公室批准在北京市招聘医药代表 (4 名)。请为其撰写一篇招聘广告。

7. 双环公司是国内知名的建材生产厂商，因业务发展扩大，需要招聘若干名销售代表。公司通过网站登出广告，一个星期后，公司的人力资源部收到上百份简历。在以往的简历中常常存在着虚假信息，而且在面试中，应聘者为了获得工作，也常常隐瞒一些真实情况。如果您是双环公司招聘小组的一员，您将如何处理以下问题：

(1) 如何甄别简历中的虚假信息？

(2) 在面试中，应运用哪些技巧获得应聘者的真实信息？

8. 请同学们阅读 2015 年第六期《中国人力资源开发》张义德和丁道师文章《互联网思维下的人员招聘选拔》，讨论在互联网时代，企业如何才能实现网络与招聘的结合，进而推动招聘的有效开展。



互联网思维下的招聘——以速途网为例

北京速途网络科技有限公司 (简称速途网) 成立于 2009 年 4 月，目前已经成为中国互联网行业最大的行业社交媒体和在线服务平台。公司使用自主研发的自组织发布系统，以注册用户自主发布内容，通过注册用户投票实现自动编辑，并结合微博、微信等社会化媒体发展趋势，一直专注于中国移动互联网、电子商务、创业投资、物联网、数字家庭等互联网发展应用动态的发布和分享。

公司目前包括电商中心、创投中心、IT 中心、游戏中心、评论中心、速途研究院等多个板块，注册作者约 3 万人，活跃专栏作家超过 500 人，拥有专职编辑人员 40 多人，覆盖国内主流的互联网、IT 和家电企业，已经成为中国互联网行业最大的信息服务机构之一。作为一家新兴的网络科技公司，85 后、90 后已经成为员工的主体。

招聘渠道包括内部渠道和外部渠道两大类。内部渠道是指晋升和工作轮换，外部渠道主要包括员工推荐、中介机构、校园招聘和广告。根据中国互联网信息中心 CNNIC 日前发布的第 35 次调查报告，截至 2014 年 12 月，我国网民规模达 6.49 亿，其中手机网民达 5.57 亿，较 2013

年年底增加 5 672 万人。这意味着网络招聘的形式仍处于上升阶段，使用在线招聘服务的求职者规模将与日俱增。公司外部招聘网站的选择以百度指数中的大数据分析为基准，从应聘者的角度进行逆向思维，即分析应聘者所青睐的招聘网站都有哪些，选择的应聘渠道都有哪些。因为关注度最高的招聘网站也是应聘者使用频度最高的网站，其有效性也相对较高。通过与百度指数关注前三名的招聘网站合作，包括智联招聘、前程无忧和猎聘网，有效提高了招聘效果。

值得注意的是，随着自媒体的发展，传统招聘网站上的职位发布已经成为一种最底层的信息发布载体，包括微信、微博在内的自媒体推送成为公司主要的招聘渠道之一，这既是对互联网资源的最大利用，也完全适应了候选人碎片化的时间管理习惯，且大大降低了招聘费用。自媒体推送大多是通过用人部门主管的微信朋友圈招聘进行的。例如速途研究院要招聘专职编辑，首先研究院院长(用人部门主管)根据所需人才的特点，在长期订阅及关注自己的一批专栏作家或是业内人士聚集的微信群组中进行推广。由于此类微信群均为业内人士，专业度很有保障；另外大家都是长期关注并熟悉速途公司，一旦加入，其工作上手速度肯定优于社会招聘的人员。这种自媒体招聘渠道最大的好处是精准且成本较低，大大缓解了一些专业性强的职位的招聘压力。

除此之外，速途网大力提倡内部推荐。大多数企业在招聘过程中严格控制裙带关系，发现应聘者与公司现有员工之间存在师生、校友、同事、邻居及夫妻关系，一般作为录用的减分项。而速途网则反其道而行之，举贤不避亲，公司还因此设立鼓励内部推荐的金锄头奖—即公司内部员工推荐新人成功后，公司将给予推荐人 200 元 / 人 / 次的现金或等值物品作为奖励，并在公司内部通报表扬。但人事行政相关岗位不实行内部推荐；当推荐人为招聘岗位的直接上级时，不进行奖励。

速途网的用人标准也有鲜明的互联网特色，主要表现在以下几个方面。

(1) 在年龄上以 85 后、90 后员工为主。这是公司创新与活力的保障。如果不符合这个年龄段，则需要部门负责人撰写报告，详细说明原因，上报公司高层批准。

(2) 不看重专业背景和从业经验。公司招聘员工往往不局限于有互联网从业经验的 IT 人员，而是跨行业跨领域进行，只要符合公司文化、有学习能力及创新意识的候选人都能为公司所用。这也完全符合互联网的跨界思维。

(3) 参照星座选拔人才。这是速途网极富特色的选人机制。参照公司现有员工的表现，在入职审核中进行星座性格分析。例如在公司中处女座员工总有近乎完美的工作表现，是精英群体的代名词。他们有执行力强、专业性好，同时具备很高的领导能力，是多个团队的领导者。而水瓶座员工往往思维敏捷睿智，是团队中令人折服的精神领袖和智囊，每当团队遭遇问题障碍，水瓶座能够顶住压力并成为解决问题的智慧中枢。这种特有的星座选拔学对公司的人员招聘起到了很好的辅助作用，可以让团队在招聘初期以最小成本对应聘者形成基本的判断，后期再结合其他标准形成最终决策。

(4) 使用面试访谈表。公司所设计的面试访谈表中除了包含诸如性别、年龄等基本信息外，还包括朋友圈人数。这与公司的经营性质密切相关，由于公司属新媒体行业，考察候选人对新媒体如微博、微信、陌陌等的使用状况就显得非常重要，朋友圈人数往往显示了候选人对新媒

体的使用频率和熟悉程度；此外，朋友圈的质量也是一个衡量标准，如果候选人的朋友圈中拥有多位某领域内知名专家，我们也可因此推定其在该领域内有一定的影响力和知名度。

另外，在面试访谈表中还设置了三个主观问题，分别是：①十年后，你觉得自己怎么样？②回首过去，哪件事让你觉得最有成就感？③你对新媒体的现在和未来如何理解？这三个主观问题看似平淡无奇，但每个问题都要求候选人 140 字以内回答。140 字是新浪微博发布的字数限制。由于人脑具有认知局限性，每次只能处理一定量的信息（德国数学家通过计算得知人脑每次只能处理 140 ～ 160 个字符），而微媒体的发展很大程度上依赖于移动互联网。所以将回答限制在 140 字以内，更符合手机用户的习惯。而限定字数往往促使表达专注于核心内容，即限制往往带来简约、创新与灵感。

（资料来源：张义德，丁道师．互联网思维下的人员招聘选拔——以北京速途网络科技有限公司为例 [J]. 中国人力资源开发，2015，(6):6-11.)

思考题：

(1) 针对这些问题，请你从公司的总经理、甄选的方法和招聘流程等方面对 SP 公司招聘失败的主要原因进行分析。

(2) 结合本章关于“招聘与录用”的基本知识，请你为 SP 公司设计一个恰当的员工招聘策略，并请说明该策略的特点。

知识链接

[1] http://www.51job.com 前程无忧招聘网。

[2] http://www.zhaopin.com 智联招聘网。

[3] http://www.beisen.com 北森测评。

[4] http://www.ganji.com 赶集网。